



Le Fonds mondial Directives sur la gestion des risques financiers

Novembre 2017
Genève, Suisse

La présente traduction des Directives du Fonds mondial sur la gestion des risques financiers (les “directives”) en français est fournie à titre informatif uniquement. Le document en anglais publié sur le site web du Fonds mondial (susceptible d’être modifié à tout moment) constitue la version officielle des directives.

TABLE DES MATIÈRES

1	Résumé analytique	6
1.1	Introduction et objectif	6
1.2	Principes et portée	9
2	Processus de garantie et de gestion des risques financiers	10
2.1	Risques financiers et risques fiduciaires	10
2.2	Évaluation des risques financiers	12
2.3	Gestion des risques financiers	13
2.4	Rôles et responsabilités	15
3	Mesures d'atténuation des risques financiers	17
4	Cadre de contrôle de la qualité.....	19
5	Changement du récipiendaire principal.....	20
5.1	Objectifs	20
5.2	Principes	20
5.2.1	Motifs financiers d'un changement de récipiendaire principal.....	20
5.2.2	Identifier la nécessité de changer de récipiendaire principal.....	21
6	Agent fiduciaire	23
6.1	Définition.....	23
6.2	Objectifs	23
6.3	Principes	24
6.3.1	Principaux risques financiers ciblés par l'agent fiduciaire	24
6.3.2	Quand faut-il recourir aux services d'un agent fiduciaire ?.....	24
6.3.3	Étendue des activités de l'agent fiduciaire.....	24
6.3.4	Obligations de l'agent fiduciaire	28
6.3.5	Responsabilité des maîtres d'œuvre (récipiendaires principaux/sous-récipiendaires).....	29
6.3.6	Communication avec les maîtres d'œuvre et suivi	29
6.3.7	Relation entre l'agent fiduciaire et l'instance de coordination nationale.....	29
6.3.8	Nomination de l'agent fiduciaire	30
6.3.9	Suivi des performances de l'agent fiduciaire par l'équipe de pays	32
6.3.10	Renouvellement/prorogation ou résiliation du contrat de l'agent fiduciaire ...	33
6.3.11	Cas particulier des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales	33
6.3.12	Résiliation des services de l'agent fiduciaire	34
7	L'agent financier.....	37
7.1	Définition.....	37
7.2	Objectifs	37
7.3	Principes	38
7.3.1	Principaux risques financiers ciblés par l'agent financier	38
7.3.2	Quand faut-il recourir aux services d'un agent financier ?.....	38
7.3.3	Étendue des activités de l'agent financier.....	39
7.3.4	Relations entre l'agent financier et les sous-récipiendaires	47
7.3.5	Obligations de l'agent financier	50
7.3.6	Responsabilité des maîtres d'œuvre (récipiendaires principaux/ sous-récipiendaires).....	51
7.3.7	Communication avec les maîtres d'œuvre et suivi	51
7.3.8	Relations entre l'agent financier et les agents locaux du Fonds.....	52
7.3.9	Relation entre l'agent financier et l'instance de coordination nationale.....	52
7.3.10	Nomination de l'agent financier	53
7.3.11	Procédure de gestion des conflits d'intérêts	55
7.3.12	Évaluation des performances de l'agent financier.....	57

7.3.13	Suivi de la performance de l'agent financier	60
7.3.14	Équipe et compétences de l'agent financier	61
7.3.15	Renouvellement/prorogation ou résiliation du contrat de l'agent financier	62
7.3.16	Cas particulier des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales	62
7.3.17	Résiliation des services de l'agent financier	63
8	Politique de trésorerie sujette à conditions.....	65
8.1	Objectifs	65
8.2	Déclinaisons de la politique de trésorerie sujette à conditions.....	65
8.3	Principes.....	66
8.3.1	Principaux risques traités par la politique de trésorerie sujette à conditions ...	66
8.3.2	Quand convient-il de recourir à la politique de trésorerie sujette à conditions ? 66	
8.3.3	Cadre de la politique de trésorerie sujette à conditions	67
8.3.4	Responsabilité des maîtres d'œuvre (récipiendaires principaux/sous- récipiendaires).....	68
8.3.5	Communication avec les maîtres d'œuvre et suivi	69
8.3.6	Cas particulier des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales	69
8.3.7	Fin de la politique de trésorerie sujette à conditions	69
9	Agent d'approvisionnement.....	71
9.1	Objectifs	71
9.2	Principes.....	71
9.2.1	Principaux risques financiers traités par l'agent d'approvisionnement.....	71
9.2.2	Quand faut-il recourir aux services d'un agent d'approvisionnement ?	72
9.2.3	Étendue des activités de l'agent d'approvisionnement	72
9.2.4	Obligations de l'agent d'approvisionnement	73
9.2.5	Responsabilité des maîtres d'œuvre (récipiendaires principaux/sous- récipiendaires).....	73
9.2.6	Communication avec les maîtres d'œuvre et suivi	73
9.2.7	Nomination de l'agent d'approvisionnement	74
9.2.8	Sollicitation des services d'un agent d'approvisionnement.....	74
9.2.9	Suivi de la performance de l'agent d'approvisionnement par l'équipe de pays	75
9.2.10	Renouvellement/prorogation ou résiliation du contrat de l'agent d'approvisionnement.....	76
9.2.11	Cas particulier des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales	76
9.2.12	Résiliation des services de l'agent d'approvisionnement	77
10	Agent de paiement	79
10.1	Objectifs	79
10.2	Principes.....	79
10.2.1	Pourquoi solliciter les services d'un agent de paiement ?	79
10.2.2	Quand le recours aux services d'un agent de paiement est-il nécessaire ?	80
10.2.3	Profil de l'agent de paiement	80
10.2.4	Responsabilités de l'agent de paiement.....	80
10.2.5	Obligations de l'agent de paiement	81
10.2.6	Responsabilité des maîtres d'œuvre (récipiendaires principaux/sous- récipiendaires).....	81
10.2.7	Communication avec les maîtres d'œuvre et suivi	82
10.2.8	Nomination de l'agent de paiement.....	82
10.2.9	Renouvellement/prorogation du contrat de l'agent de paiement	83
10.2.10	Cas particulier des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales	83
10.2.11	Résiliation des services de l'agent de paiement.....	84

Annexe 1 : Matrice de la gestion des risques financiers	86
Matrice organisée selon la classification des risques de la gestion des risques	
opérationnels.....	86
Matrice organisée selon la classification des processus financiers	88
Annexe 2 : Exemples de contrôles clés financiers.....	90
Annexe 3 : Matrice RACI des mesures d'atténuation des risques financiers	
(MARF).....	93
Annexe 4 : Déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts	97
Annexe 5 : Modèle de déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts.....	99
Annexe 6 : Mesure de la performance de l'agent financier	100
Annexe 7 : Compétences du personnel principal de l'agent fiscal	114
Annexe 8 : Acronymes et abréviations	117

1 Résumé analytique

1.1 Introduction et objectif

1. L'objectif du Fonds mondial est d'avoir un impact sur les trois maladies en investissant les dons reçus dans des programmes performants et bien gérés. Afin d'atteindre cet objectif, le Fonds mondial a adopté quatre principes fondamentaux :
 - a. L'appropriation par le pays : le pays bénéficiaire des fonds investis détermine ses propres solutions de lutte contre les trois maladies et assume l'entière responsabilité de la mise en œuvre de ces solutions au regard de ses spécificités politiques, socioculturelles et épidémiologiques.
 - b. Le partenariat : les États, la société civile, les communautés touchées par les maladies, les partenaires techniques et le secteur privé participent tous à la prise de décision et coopèrent dans la mise en œuvre des programmes financés par le Fonds mondial.
 - c. Le financement basé sur les résultats : seule la démonstration des résultats obtenus garantit le maintien du financement.
 - d. La transparence : le Fonds mondial s'est pleinement engagé à agir en toute transparence dans l'ensemble de ses activités. Il est signataire de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et y participe activement.
2. Ayant adopté ces principes, le Fonds mondial dépend de la capacité des maîtres d'œuvre dans les pays concernés à se doter de politiques et de procédures de gestion financière efficaces afin de gérer les risques dans les domaines suivants :
 - a. Modalités de circulation des capitaux
 - b. Contrôles internes
 - c. Fraude financière, corruption et vol
 - d. Comptabilité et rapports financiers
 - e. Rapport coût/efficacité
 - f. Modalités d'audit
3. Les présentes Directives sur la gestion des risques financiers doivent être examinées conjointement avec les documents suivants du Fonds mondial :
 - Politique de gestion des risques
 - OPN sur la gestion des risques au cours du cycle de la subvention
 - Cadre de garantie et de gestion des risques
 - Cadre de gestion des risques opérationnels
 - Note de politique opérationnelle sur la politique de sauvegarde supplémentaire
 - Cadre de redevabilité du Fonds mondial
 - Règlements et procédures relatives à la passation de marchés
 - Manuel du spécialiste financier
 - Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets des subventions et des rapports financiers annuels
 - Directives sur les audits annuels des états financiers du programme de subvention du Fonds mondial
4. La Politique de gestion des risques du Fonds mondial précise que la responsabilité première en matière de gestion des risques incombe à la direction du Secrétariat et à d'autres membres du personnel de plusieurs divisions et départements qui, ensemble, forment les équipes de pays. Elle identifie également les « garant de risques » au sein du

Secrétariat, qui est défini dans la Note de politique opérationnelle (OPN) sur la gestion des risques.

5. Cette OPN stipule que les gérants de risques ont la responsabilité de fournir, dans leur domaine fonctionnel, une orientation technique relative à l'identification et la hiérarchisation des risques, aux meilleures pratiques en matière d'atténuation en fonction de la situation du pays et aux options de planification des garanties et des actions de suivi.
6. Quand les conclusions d'une évaluation des risques et des capacités, ou ayant trait aux garanties, suggèrent que les risques ne sont pas gérés efficacement, et donc que la gestion financière de la subvention pose problème, le spécialiste financier¹ et le gestionnaire de portefeuille du Fonds de l'équipe de pays devront prendre ensemble des mesures appropriées d'atténuation des risques. Ces mesures doivent être prises en collaboration avec l'organisme de mise en œuvre.
7. Le présent document établit à l'attention des spécialistes financiers, et par conséquent des maîtres d'œuvre, la marche à suivre du Fonds mondial en matière d'atténuation des risques liés à la gestion financière des subventions. Les directives abordent les points suivants :
 - a. Elles permettent de mieux comprendre les risques financiers qui doivent faire l'objet d'évaluations et comment ces dernières doivent se traduire par des ajustements dans la gestion des risques financiers au niveau du maître d'œuvre.
 - b. Elles définissent, au moyen d'une matrice, les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante du Fonds mondial qui est impliquée dans la gestion des risques financiers.
 - c. Elles clarifient, à l'intention des spécialistes financiers et des maîtres d'œuvre, quels sont les outils d'identification des risques financiers disponibles et les mesures d'atténuation envisageables, ainsi que comment et quand y avoir recours. Les directives aborderont les mesures d'atténuation des risques que le Fonds mondial peut suggérer au niveau du bénéficiaire principal (« RP »), même si la mise en œuvre des mesures peut aussi se faire au niveau des sous-bénéficiaires (« SR »).
 - d. Elles garantissent une application et un suivi systématiques des mesures d'atténuation des risques (en veillant à ce que les équipes de pays surveillent et évaluent régulièrement l'impact de ces mesures sur les risques financiers de la subvention, mais aussi la performance générale de la subvention).
 - e. Elles améliorent la coopération avec les parties prenantes :
 - en expliquant les raisons pour lesquelles des mesures d'atténuation des risques sont mises en place ;
 - en leur faisant comprendre comment les mesures seront utilisées et en les engageant à inscrire l'atténuation des risques dans le mécanisme sous-jacent de contrôle dont se servent les maîtres d'œuvre ;
 - en montrant comment surveiller et évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation des risques.
8. Ces directives ne sont pas destinées à imposer des obligations de quelque nature que ce soit, qui s'ajouteraient à celles de l'accord de subvention ou du contrat conclu avec l'agent concerné. En cas de conflit entre, d'une part, les dispositions arrêtées dans l'accord de subvention en question et/ou dans le contrat avec l'agent concerné et, d'autre part, ces

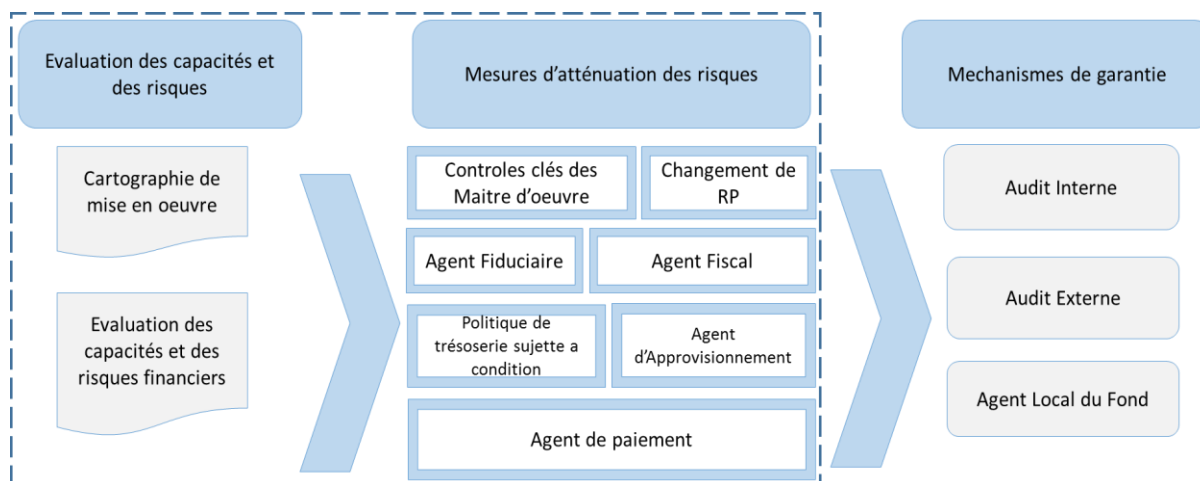
¹ Dans les présentes directives, le « spécialiste financier » désigne l'expert en finance du Fonds mondial qui fait partie de l'équipe de pays. Il peut s'agir également des spécialistes financiers rattachés à l'équipe de services au portefeuille qui s'occupent des portefeuilles ciblés.

directives, les clauses spécifiques de l'accord de subvention et/ou dudit contrat ont la priorité.

1.2 Principes et portée

9. Le cadre de garantie et de gestion des risques financiers du Fonds mondial définit l'approche générale en matière de gestion des risques financiers et fiduciaires, ainsi que les mesures d'atténuation afférentes (dont les dispositifs clés de contrôle des maîtres d'œuvre), et identifie les mécanismes possibles de garantie des subventions (voir figure 1).

Figure 1 : Processus de garantie et de gestion des risques financiers



10. Le principe de base est que les équipes de pays du Fonds mondial veillent à ce que les maîtres d'œuvre disposent d'un environnement de contrôle financier adapté aux programmes. Si l'environnement de contrôle est défaillant, l'équipe de pays mettra en œuvre d'autres mécanismes de gestion des risques et s'assurera que les garanties en place reflètent l'efficacité de ces contrôles/mécanismes financiers.
11. Ces directives abordent uniquement l'évaluation des risques et des capacités, ainsi que les mesures d'atténuation des risques. Les mécanismes de garantie seront abordés dans les directives de garantie financière et dans les directives pour la planification des garanties financières. Ces trois ensembles de directives seront ensuite réunis pour former les directives de garantie et de gestion des risques financiers.
12. Il convient de noter que, même si les mesures d'atténuation des risques financiers devraient être envisagées à court ou moyen terme, certaines circonstances pourraient justifier leur prolongement sur des périodes plus longues dans des cas exceptionnels. Ce constat vaut particulièrement pour les environnements où le risque endémique inhérent du pays est considéré comme élevé, notamment en cas de contexte d'intervention difficile. Il appartiendrait alors à l'équipe de pays de décider, sur la base de son évaluation des risques, de prolonger ou non une mesure d'atténuation des risques. Cette décision de l'équipe de pays requiert un avis professionnel étant donné que chaque pays, chaque maître d'œuvre et chaque subvention sont uniques en leur genre.
13. Le Fonds mondial définit les meilleures pratiques de gestion financière dans son Manuel de gestion financière à l'usage des maîtres d'œuvre de subventions. Ce document identifie également les meilleures pratiques de contrôle interne. Par conséquent, les présentes directives n'abordent pas les contrôles des maîtres d'œuvre en tant que mesures de gestion des risques. En revanche, elles présentent en annexe 2 quelques-unes des meilleures pratiques en matière de contrôles financiers clés.

2 Processus de garantie et de gestion des risques financiers

2.1 Risques financiers et risques fiduciaires

14. Afin de réaliser une évaluation globale des risques financiers liés à des subventions spécifiques, le cadre de gestion des risques opérationnels du Fonds mondial utilise les sous-catégories suivantes :
- Modalités inadéquates de circulation des capitaux
 - Contrôles internes insuffisants
 - Fraude, corruption et vol
 - Comptabilité et rapports financiers inadéquats
 - Mauvais rapport coût/efficacité
 - Modalités d'audit inadéquates
15. Le risque de déficience des modalités de circulation des capitaux se définit comme étant la possibilité que les fonds alloués par le Fonds mondial ne soient pas utilisés par les bénéficiaires principaux ou les sous-bénéficiaires dans les délais prévus par le budget de la subvention en raison i) d'une déficience de modalités d'exécution, ii) de goulots d'étranglement dans la circulation des capitaux depuis les bénéficiaires principaux vers les sous-bénéficiaires et d'autres partenaires de mise en œuvre, y compris les bénéficiaires, dus à des facteurs externes, ou iii) d'une gestion déficiente des flux de trésorerie par le bénéficiaire principal.
16. Le risque de déficience des contrôles internes se définit comme étant la possibilité que les ressources du Fonds mondial soient mal employées en raison d'un niveau insuffisant i) de contrôle adapté et efficace portant sur les entités, les processus et les transactions, ii) de conformité aux politiques, aux procédures et au droit applicable, ou iii) de protection des actifs du Fonds mondial.
17. Le risque de fraude financière, corruption et vol se définit comme étant la possibilité i) que les actifs (financiers et non financiers) que le Fonds mondial finance soient détournés, ii) que les états financiers transmis au Fonds mondial soient délibérément faussés, ou iii) que le Fonds mondial subisse une perte financière résultant de pratiques de corruption, de pratiques frauduleuses, de pratiques coercitives, de pratiques collusoires, de pratiques obstructionnistes, du blanchiment de capitaux ou du financement d'actes terroristes, un ensemble de pratiques dites « interdites ».
18. Le risque de déficience de la comptabilité et des rapports financiers se définit comme étant la possibilité que les dossiers constitués et les rapports financiers fournis par le bénéficiaire principal et les sous-bénéficiaires relatifs aux opérations de financement du Fonds mondial soient erronés², en retard, incomplets ou s'appuient sur des documents justificatifs insuffisants.
19. Le risque d'insuffisance du ratio coût/efficacité se définit comme étant la possibilité que des ressources du Fonds mondial soient perdues en raison d'un niveau insuffisant d'efficacité et d'efficience³ ou parce que les maîtres d'œuvre n'ont pas choisi les options les plus économiques.
20. Le risque de déficience des modalités d'audit se définit comme étant la possibilité que les modalités d'audit externe et interne ne soient pas suffisamment efficaces

² Dans ce cas, l'erreur n'est pas intentionnelle. C'est la différence principale par rapport aux états financiers frauduleux.

³ Atteindre le résultat avec les ressources disponibles et dans les délais.

(conceptuellement ou lors de la mise en œuvre) ou adaptées pour fournir au Fonds mondial le niveau de garantie financière attendu vis-à-vis des mesures de gestion des risques prises par les maîtres d'œuvre⁴.

⁴ Que ces mesures de gestion des risques aient été requises par l'équipe de pays ou qu'elles fassent partie du système de contrôle interne propre au maître d'œuvre.

2.2 Évaluation des risques financiers

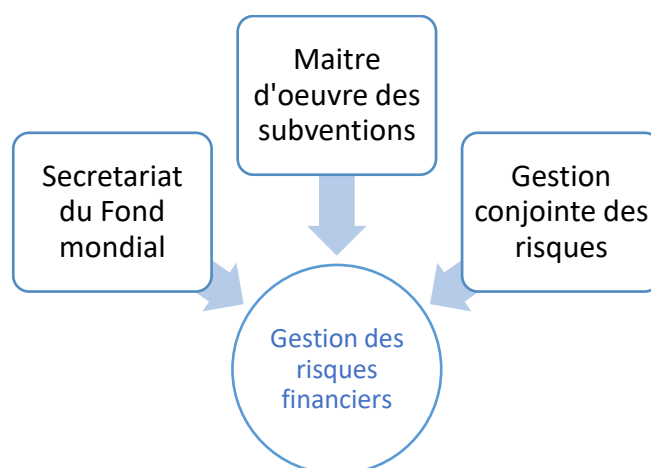
21. L'évaluation des risques financiers est un processus consistant à identifier, mesurer et hiérarchiser les risques financiers et fiduciaires.
 - a. Pour les nouveaux bénéficiaires principaux, ce processus débute dès que le bénéficiaire principal a été identifié et que l'évaluation des capacités a été lancée. Pour les pays considérés comme à risque très élevé, si le bénéficiaire principal envisagé est connu suffisamment à l'avance, l'évaluation des capacités doit être pratiquement terminée avant la présentation de la demande de financement au Comité technique d'examen des propositions. À ce stade, l'évaluation doit se pencher sur la nature des dispositifs de contrôle, sur leur efficacité lors de projets antérieurs (qu'ils aient été ou non financés par le Fonds mondial) et sur les capacités du maître d'œuvre relatives aux processus financiers et fiduciaires clés. L'évaluation des capacités/risques doit déboucher sur un plan d'action à l'intention du maître d'œuvre.
 - b. Pour les bénéficiaires principaux reconduits, cette évaluation commence lors de l'étape de dialogue national, avant la présentation de la demande de financement. Les risques clés communiqués au pays devraient comprendre les risques financiers majeurs évoqués lors du dialogue national, qui pourraient affecter les subventions ainsi que les mesures d'atténuation dont il a été convenu. La demande de financement doit préciser clairement les mesures d'atténuation qui seront mises en œuvre pour se protéger contre les risques identifiés et la façon dont elles seront financées, le cas échéant.
 - c. Dans le cadre du processus permanent d'amélioration, le Secrétariat peut solliciter une évaluation indépendante des capacités du bénéficiaire principal si l'examen d'un des prestataires de garantie financière ou un audit du Bureau de l'Inspecteur général permet de détecter des signes d'inefficacité au niveau de la gestion financière. Cette évaluation peut être confiée à des membres du Secrétariat ne faisant pas partie de l'équipe de pays durant la mise en œuvre des subventions. Pour la Finance, elle est réalisée par l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers.
22. Dans le cadre de l'évaluation des capacités, le bénéficiaire principal et/ou l'agent local du Fonds doivent s'assurer d'identifier les contrôles clés portant sur les entités et les activités pour chaque processus passé en revue. Les contrôles ainsi identifiés doivent être évalués au regard de leur efficacité intrinsèque et de leur efficacité opérationnelle.
23. Un contrôle clé peut être défini comme étant « un contrôle qui, s'il signale une défaillance, signifie qu'il existe une probabilité raisonnable qu'une erreur matérielle dans les états financiers ou qu'une perte matérielle résultant d'un détournement d'actifs ou d'actes de corruption ne pourrait pas être prévenue ou détectée en temps utile. En d'autres termes, un contrôle clé est un contrôle nécessaire pour offrir une garantie raisonnable que les erreurs et/ou les pertes matérielles seront prévenues ou détectées à temps. »
24. Tout au long du cycle de subvention, l'équipe de pays doit s'assurer que les contrôles identifiés lors du dialogue national et/ou de l'élaboration de la subvention s'effectuent avec efficacité. Ces contrôles doivent être consignés dans un registre des risques et contrôles qui répertorie les risques, les contrôles qui s'y rapportent, leurs propriétaires, leur fréquence, leur calendrier, etc. De plus, l'équipe de pays doit surveiller l'avancement du plan d'action établi lors du lancement de la subvention. Enfin, elle doit inscrire ce suivi des contrôles dans sa planification des garanties financières.
25. L'utilisation de chacune des mesures d'atténuation des risques financiers décrites dans ces directives doit faire suite à une évaluation par l'équipe de pays du niveau de risque financier et fiduciaire de la subvention. Cette évaluation déterminera l'impact potentiel des risques financiers ainsi que la probabilité que ces risques se concrétisent.

2.3 Gestion des risques financiers

26. La gestion des risques financiers est un processus permanent. Pour le Fonds mondial, elle comporte trois volets :

- a. *La gestion des risques financiers au Secrétariat du Fonds mondial* : il s'agit des politiques, mesures et interventions que peuvent adopter les équipes de pays en vue d'influencer le profil de risque financier du portefeuille de subventions.
- b. *La gestion des risques financiers par les maîtres d'œuvre* : les maîtres d'œuvre doivent inscrire la gestion des risques dans la gouvernance des programmes. La gestion des risques englobe un cadre solide de contrôle interne⁵, un registre de contrôle documenté, des cadres de garantie bien définis et un suivi actif des recommandations des prestataires de garantie. Le *Manuel de gestion financière à l'usage des maîtres d'œuvre* développe davantage cet aspect. L'outil d'évaluation et de gestion des risques de la subvention est un autre outil que les maîtres d'œuvre peuvent utiliser pour réaliser des évaluations de risques (à savoir identifier les risques, les atténuer, etc.).
- c. *La gestion conjointe des risques* : il s'agit des risques financiers gérés en concertation avec les partenaires du Fonds mondial situés dans le pays. L'évaluation des risques financiers réalisée en collaboration avec la Banque mondiale ou le renforcement des capacités de l'ensemble du secteur de la santé sont autant d'initiatives illustrant cette approche. Généralement, ces initiatives ont un impact à long terme.

Figure 2 : Type d'évaluation de la gestion des risques financiers



27. Les interventions auxquelles peuvent recourir les équipes de pays en vue de modifier le profil de gestion des risques financiers d'une subvention sont considérées comme des mesures d'atténuation des risques financiers. Quand elle choisit les mesures à adopter, l'équipe de pays doit veiller à ce qu'elles soient adaptées au risque encouru : la mesure d'atténuation appliquée ne doit être ni insuffisante ni disproportionnée. Puisqu'il s'agit d'une question de bon jugement, les risques mis en évidence et les mesures d'atténuation des risques financiers proposées par l'équipe de pays doivent être approuvés par le chef d'équipe régionale chargé des finances en concertation avec le chef d'équipe régionale/directeur du département. Le chef d'équipe régionale chargé des finances peut aussi consulter l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers dans un souci de cohérence de l'approche pour l'ensemble du portefeuille⁶.

⁵ En l'absence de cadre de contrôle interne, le Fonds mondial recommande aux maîtres d'œuvre d'adopter le cadre de contrôle interne défini par le Committee of Sponsoring Organizations (COSO).

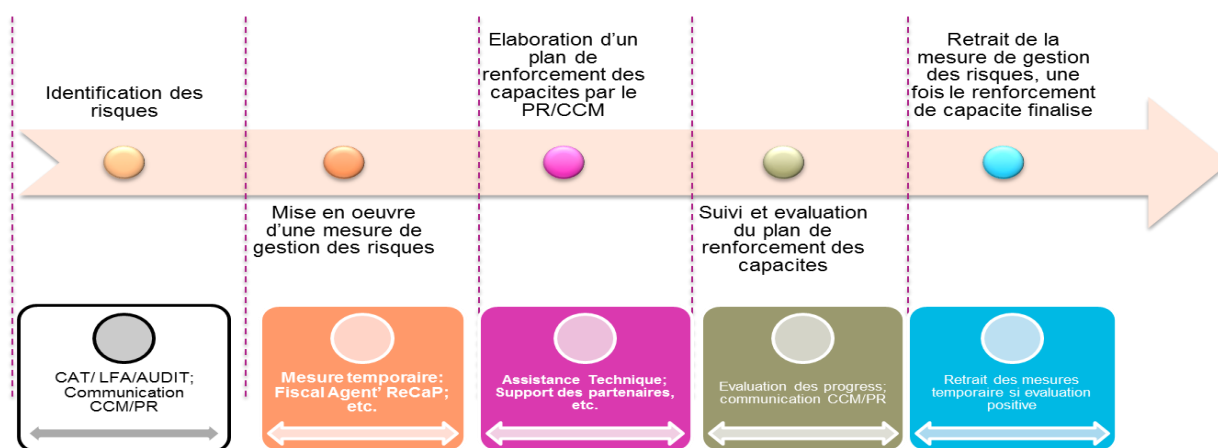
⁶ En cas de changement des récipiendaires principaux, des agents financiers ou des agents fiduciaires, l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers doit obligatoirement procéder à un examen. Pour toute autre mesure, cet examen n'est pas obligatoire.

28. L'équipe de pays doit également veiller à ce que le maître d'œuvre dispose d'une bonne visibilité de la mesure d'atténuation des risques proposée. Les points suivants doivent être clairement établis :

- a. le maître d'œuvre comprend le risque qu'il s'agit de gérer ;
- b. le calendrier d'application de la mesure ;
- c. les actions et les réalisations intermédiaires à mesurer ainsi que le résultat attendu ;
- d. la fréquence des évaluations, comment et à qui les conclusions sont rapportées ;
- e. les auteurs des évaluations.

29. La figure 3 ci-après détaille les étapes franchies par le Fonds mondial entre le lancement et l'arrêt des mesures d'atténuation des risques.

Figure 3 : Processus de coopération et de communication avec les parties prenantes



Étape 1 : L'équipe pays identifie le risque au moyen de l'évaluation des capacités, ou du rapport de l'Inspecteur général, ou de l'un des rapports des prestataires de garantie (auditeur externe, agent local du Fonds, etc.). Les risques sont hiérarchisés selon un ordre de priorité : les risques majeurs font l'objet d'un groupe cible, tandis que les autres risques sont volontairement déclassés.

Étape 2 : L'existence d'une déficience signifie que le contrôle du récipiendaire principal n'est pas suffisant ou pas efficace. En fonction de l'impact de cette déficience et/ou de sa persistance, l'équipe de pays peut décider de recourir à l'une des mesures de gestion des risques financiers décrites dans le présent manuel ou à une autre qu'elle estime adaptée à la situation.

Étape 3 : Ces mesures ne sont que des solutions temporaires en attendant que le récipiendaire principal renforce son contrôle interne. À cet égard, une assistance technique doit être mise à sa disposition par le biais du mécanisme de gestion des risques (par exemple, l'agent financier ou l'agent fiduciaire proposera un programme de renforcement des capacités) ou d'une initiative spécifique.

Étape 4 : Le programme de renforcement mis en place par l'assistance technique doit faire clairement apparaître des réalisations intermédiaires assorties d'indicateurs quantifiables, convenues avec l'instance de coordination nationale et le récipiendaire principal. La périodicité de l'évaluation ainsi que le mécanisme d'évaluation doivent être également convenus avec le récipiendaire principal et l'instance de coordination nationale.

Étape 5 : Sur la base des améliorations observées dans le temps grâce à ces évaluations et selon qu'elles auront ou non été pleinement intégrées aux opérations normales, l'équipe de pays décidera, en consultation avec l'instance de coordination nationale et le récipiendaire principal, de mettre un terme ou non à la mesure de gestion des risques. L'arrêt, s'il est décidé, s'effectuera selon le programme de transition. Si l'équipe de pays en fait la demande, cette décision pourra être prise au niveau du Comité des risques opérationnels.

2.4 Rôles et responsabilités

30. Le **directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes** au Fonds mondial est le garant des risques pour la gestion financière des subventions et il assume la responsabilité générale de la gestion des risques financiers et des politiques de garantie.
31. Au niveau régional, cette autorité est déléguée au **chef d'équipe régionale chargé des finances** qui décide quels sont les meilleurs mécanismes à mettre en place en vue de réduire le risque financier à un niveau acceptable pour tous les pays figurant dans son portefeuille. Le chef d'équipe régionale chargé des finances doit prendre cette décision en collaboration et après consultation avec le responsable régional/directeur du département et l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers.
32. Le **spécialiste financier** est responsable de la mise en œuvre, de la gestion et du suivi des mesures de gestion des risques financiers mises en place pour la subvention. Il doit évaluer périodiquement l'efficacité et la conformité des mesures. Le spécialiste financier doit coopérer avec le gestionnaire de portefeuille du Fonds et le consulter pour lancer, gérer et mettre un terme aux mesures de gestion des risques financiers exposées dans ces directives.
33. **L'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers** pilote tout ce qui concerne la définition des politiques et des procédures, tout en veillant à ce qu'elles soient respectées. Elle joue également un rôle consultatif auprès du chef d'équipe régionale chargé des finances et des spécialistes financiers.
34. Le **Département de la gestion des risques** fait appliquer la politique et les processus établis par les garants de risques afin de garantir la cohérence avec le cadre de gestion des risques de l'organisation.
35. Pour tous les pays ayant le plus haut niveau de risque, déterminés chaque année par le Département de la gestion des risques, l'arrêt d'une mesure d'atténuation des risques doit être approuvé au préalable par le **Comité des risques opérationnels**.
36. Sur la base des évaluations des principaux secteurs à risque dont il dispose, le **responsable des questions d'éthique** rédige chaque année à l'intention du Conseil d'administration une opinion sur le respect de l'éthique et de l'intégrité dans l'ensemble du Fonds mondial et des activités qu'il finance, y compris les contrôles anticorruption. Il suggère également des modifications éventuelles à apporter aux systèmes et politiques de déontologie en vue de combler les lacunes, d'améliorer les contrôles internes et de surveiller l'efficacité des systèmes de conformité.
37. **L'équipe juridique** assume les responsabilités suivantes :
 - a. passer en revue les contrats des agents, leur mandat, l'étendue de leur responsabilité et les modalités d'indemnisation et de remboursement ;
 - b. négocier les contrats, y compris leur renouvellement, leur prolongement et leur résiliation ;
 - c. identifier et atténuer les risques juridiques, ou d'autres risques institutionnels qui y sont liés.
38. Afin de clarifier les rôles et les responsabilités de toutes les personnes impliquées, une matrice RACI⁷ a été établie. Pour chaque étape de mise en œuvre des mesures de gestion

⁷ La matrice RACI est une matrice d'attribution des responsabilités. Elle est destinée à attribuer aux membres d'une équipe chargée d'un processus/projet les tâches, les activités, les responsabilités d'exécution, les niveaux de

des risques financiers exposées dans ces directives, la matrice définit respectivement les personnes responsables et redevables, celles devant être consultées et celles devant être informées. Cette matrice figure en annexe 3.

redevabilité, les prises de décision et l'assistance, mais aussi de clarifier ce qui est attendu d'eux en matière de participation.

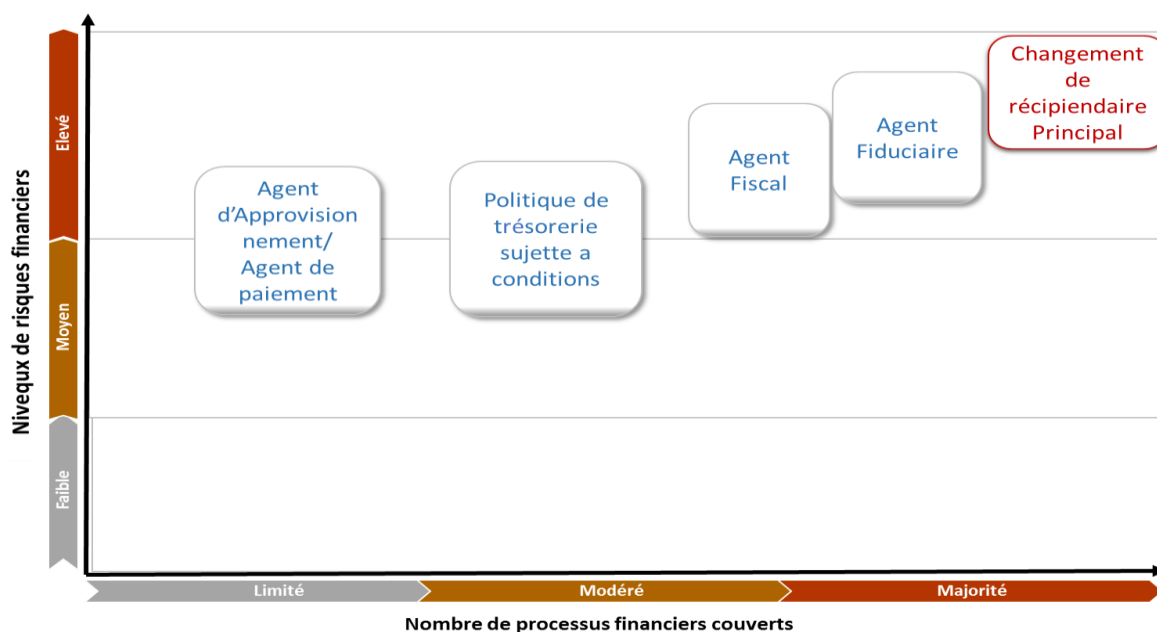
3 Mesures d'atténuation des risques financiers

39. Le Fonds mondial se fiera principalement aux contrôles des maîtres d'œuvre. Cependant, quand les circonstances prouveront que ces contrôles sont insuffisants ou inefficaces, l'équipe de pays pourra recourir à d'autres mesures en vue d'assurer une gestion financière appropriée des fonds utilisés pour la mise en œuvre du programme.
40. Les directives exposent également les mesures d'atténuation des risques financiers les plus fréquemment utilisées par le Secrétariat. L'objectif est de veiller à ce que tout un chacun comprenne les circonstances dans lesquelles on peut y recourir, quelle devrait être leur portée et comment le Secrétariat devrait en assurer la gestion.
41. Les directives décrivent les mesures suivantes :
- a. Changement du récipiendaire principal
 - b. Agent fiduciaire
 - c. Agent financier
 - d. Politique de trésorerie sujette à conditions
 - e. Agent d'approvisionnement
 - f. Agent de paiement
42. La décision de mettre en place une de ces mesures est l'aboutissement d'une évaluation des capacités/risques. La mesure peut être adoptée à la date du lancement de la subvention ou à tout moment durant sa mise en œuvre. Les conclusions de l'évaluation indiquent que, à ce moment-là, le récipiendaire principal et/ou le sous-réceptaire⁸ ne possèdent pas les capacités minimales requises⁹ pour la gestion financière de la subvention ou que sa/leur gestion financière présente des déficiences alarmantes/graves. En outre, il est peu probable que ces déficiences identifiées à court terme soient palliées par d'autres mesures d'atténuation intégrées au profil du récipiendaire principal et/ou du sous-réceptaire sélectionné.
43. Le choix de la mesure d'atténuation des risques la plus appropriée dépendra du niveau de risque financier d'une subvention ainsi que des processus financiers menacés. La figure 4 ci-après met en correspondance les mesures d'atténuation avec le niveau de risque et le nombre des processus que cette mesure d'atténuation couvre.

⁸ En principe, il appartient au récipiendaire principal d'évaluer le sous-réceptaire. Cependant, au regard des risques et de l'importance des fonds, le Fonds mondial peut demander aux prestataires de garantie de réaliser l'évaluation des capacités du sous-réceptaire et de ses risques.

⁹ Le Fonds mondial exige que le récipiendaire principal dispose au minimum de systèmes de gestion financière qui 1) peuvent enregistrer correctement toutes les opérations et tous les soldes, y compris celles financées par le Fonds mondial ; 2) peuvent décaisser des fonds en faveur des sous-réceptaires et des fournisseurs de façon opportune, transparente et responsable ; 3) permettent le maintien d'un système de contrôle interne satisfaisant ; 4) permettent de préparer régulièrement des états financiers fiables ; 5) peuvent protéger les actifs du récipiendaire principal et 6) font l'objet d'audits appropriés.

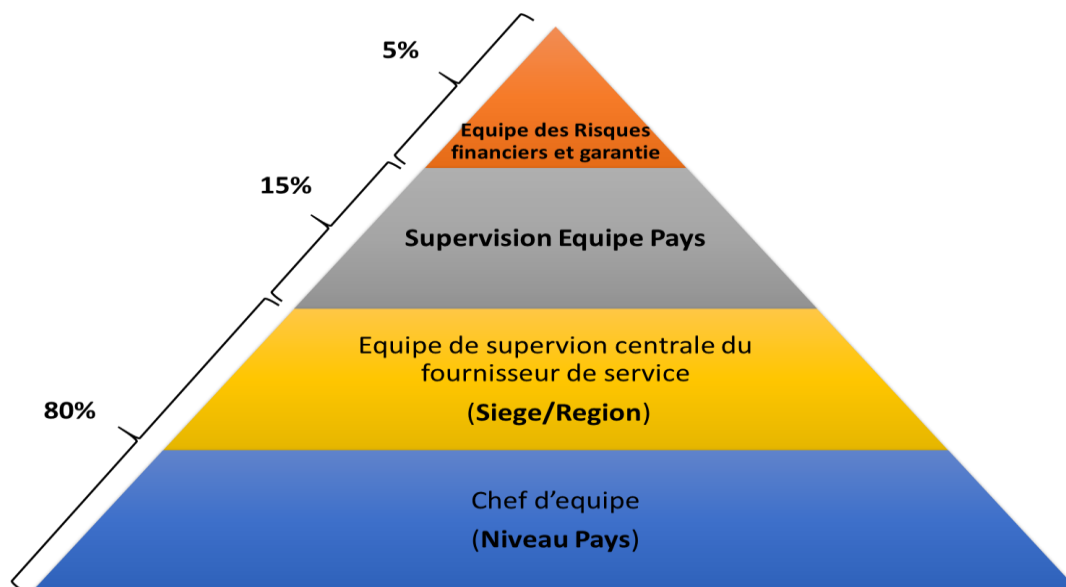
Figure 4 : Couverture des mesures d'atténuation des risques financiers comparée au niveau de risque financier



44. L'adoption simultanée d'un trop grand nombre des mesures d'atténuation des risques ci-dessus peut créer de graves goulots d'étranglement dans la mise en œuvre des subventions. C'est un facteur auquel il faut accorder mûre réflexion, en cherchant à trouver un juste équilibre entre l'atténuation des risques et la réalisation des objectifs du programme, de façon à ce que les interruptions soient minimales.

4 Cadre de contrôle de la qualité

Figure 5 : Cadre de contrôle de la qualité



45. L'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers peut, selon le profil de risque financier, examiner au hasard la conformité de plusieurs mécanismes d'assurance qualité mis en œuvre par les différents niveaux d'assurance qualité susmentionnés.
46. Avec le soutien de l'agent local du Fonds, l'équipe de pays du Fonds mondial réalisera des vérifications ponctuelles et aléatoires de la conformité des mécanismes d'assurance qualité définis.
47. Le prestataire de service (agent fiduciaire, agent financier, agent d'approvisionnement et agent de paiement) a la responsabilité de définir un mécanisme d'assurance qualité approprié applicable aux éléments livrables, à la gestion des conflits d'intérêts et au respect des normes d'éthique. Ces mécanismes doivent comprendre les mécanismes d'assurance qualité mis en place au niveau du siège et des opérations nationales.
48. Le siège social du prestataire de services doit s'assurer de l'efficacité du mécanisme de contrôle de la qualité, notamment en vérifiant la qualité des éléments livrables, en assurant un suivi destiné à garantir la conformité des tâches réalisées par le prestataire avec le cahier des charges et en créant des outils et des processus appropriés à l'intention de l'équipe du prestataire dans le pays.
49. De même, l'équipe de pays du prestataire de service dans le pays doit se doter d'un mécanisme de contrôle de la qualité au moyen duquel le chef d'équipe doit passer en revue le travail des membres de son équipe, définir un niveau de service minimum et vérifier qu'il est respecté.

5 Changement du récipiendaire principal

5.1 Objectifs

50. La politique de sauvegarde supplémentaire peut être invoquée, en tout ou partie, chaque fois que « les systèmes existants servant à garantir qu'un usage responsable soit fait des financements du Fonds mondial suggèrent que les capitaux du Fonds mondial seraient menacés en l'absence de mesures supplémentaires ». L'objectif de cette note est de permettre à l'équipe de pays d'identifier clairement les cas où, d'un point de vue financier, le changement de récipiendaire principal (au titre d'une politique de sauvegarde supplémentaire ou non) serait nécessaire.
51. Le changement de récipiendaire principal au cours de la mise en œuvre des subventions est un processus dirigé par l'équipe de pays, et non pas motivé par une décision des Finances des programmes. Toutefois, quand il ressort que les capacités financières font gravement défaut, le spécialiste financier de l'équipe de pays ou de l'équipe de services de portefeuille devrait discuter avec le gestionnaire de portefeuille du Fonds et le chef d'équipe régionale chargé des finances pour s'assurer que les actions prises sont appropriées, conformément au cadre de redevabilité du Fonds mondial.

5.2 Principes

5.2.1 Motifs financiers d'un changement de récipiendaire principal

52. Les facteurs suivants doivent être pris en considération pour évaluer la gravité des événements avant de considérer un changement de récipiendaire principal :
- a. l'impact sur les objectifs généraux de la subvention ;
 - b. l'importance des pertes financières éventuelles dues au manque de capacités ;
 - c. le préjudice éventuel causé à la réputation du Fonds mondial à la suite d'actes de fraude, de corruption ou d'autres contrôles financiers insuffisants.
53. Un changement de récipiendaire principal ne doit être envisagé que si la situation débouche sur l'une des conséquences mentionnées ci-dessus et qu'une autre mesure d'atténuation des risques (exposée dans le présent manuel) ne peut pas y remédier.
54. La liste suivante (non exhaustive) donne des exemples de problèmes de gestion financière qui pourraient amener l'équipe de pays à envisager un changement de récipiendaire principal :
- L'absorption des fonds se maintient à un niveau systématiquement faible.
 - Les capacités financières font gravement défaut, avec notamment des lacunes alarmantes dans les processus financiers, le système financier et les ressources humaines.
 - Les échecs répétés des tentatives visant à répondre à des questions financières majeures ont fait naître un risque considérable pour le Fonds mondial de perdre des actifs (monétaires ou non) qu'il a financés ou de voir sa réputation ternie.
 - La culture en matière de discipline et de contrôles financiers est insuffisante dans l'ensemble de l'organisation, surtout au niveau de la haute direction, et met en péril les actifs financés par le Fonds mondial.

- Le récipiendaire principal manque systématiquement à ses engagements relatifs à la communication d'informations financières au Fonds mondial (solde de trésorerie, rapports financiers annuels, etc.).
- Les principaux prestataires de garantie du Fonds mondial sont parvenus à des conclusions graves. Il peut s'agir de vérifications ponctuelles réalisées par des agents locaux du Fonds ou par le Bureau de l'Inspecteur général ayant abouti à des conclusions accablantes (audits non recevables par un auditeur externe, non-respect des accords de subvention, etc.).
- Le récipiendaire principal refuse d'accepter les mesures de garantie ou d'atténuation des risques prises par le Fonds mondial afin de protéger la subvention dans un environnement hautement risqué, caractérisé par une insuffisance/absence des contrôles du récipiendaire principal (par exemple, refus de dialoguer avec un agent financier).
- Le récipiendaire principal n'est pas disposé à effectuer les contrôles financiers ni à assurer le suivi des activités de contrôle réalisées par la haute direction, même si ces contrôles ont été conçus avec efficacité.

5.2.2 Identifier la nécessité de changer de récipiendaire principal

55. Quand une demande de financement est émise ou lors des étapes d'élaboration de la subvention¹⁰, le spécialiste financier doit procéder à une évaluation des capacités de gestion financière du maître d'œuvre, qui donnera un premier aperçu des déficiences du contrôle dans ce domaine au travers de l'évaluation des capacités/risques du récipiendaire principal. Pour les pays considérés comme à risque élevé¹¹, si le récipiendaire principal envisagé est connu suffisamment à l'avance, l'évaluation des capacités/risques doit être pratiquement terminée avant la présentation de la demande de financement au Comité technique d'examen des propositions. À tout moment, si les déficiences du contrôle relatif à la gestion financière sont généralisées et ne peuvent pas être palliées efficacement, un autre récipiendaire principal devra être choisi. L'approbation d'un récipiendaire principal au moyen de l'élaboration de la subvention est donc la confirmation que, à ce moment-là, ledit récipiendaire dispose de capacités de gestion financière suffisantes pour mettre en œuvre les subventions.

56. Au cours de la mise en œuvre des subventions, l'évaluation des capacités de gestion financière peut déboucher sur des conclusions différentes et rendre nécessaire l'examen des capacités du récipiendaire principal à mettre en œuvre les subventions. Les événements déterminants listés ci-après permettent d'identifier la nécessité de réévaluer les capacités du récipiendaire principal :

- La mise en œuvre des subventions est défailante (faible niveau d'absorption et/ou performances médiocres par rapport aux objectifs du programme) et met en lumière l'inefficacité des contrôles financiers destinés à garantir une utilisation appropriée des fonds.
- Les rapports des prestataires de garantie et/ou du Bureau de l'Inspecteur général signalent invariablement des cas de fraude, de corruption et/ou de détournement des actifs du programme.
- Les rapports du récipiendaire principal ou de l'agent local du Fonds signalent des pertes financières imputables à des contrôles budgétaires défailants, à une mauvaise gestion des changes, à l'obsolescence des stocks ou à la perte d'autres actifs.

¹⁰ Dès que le récipiendaire principal est identifié.

¹¹ Cette liste est dressée chaque année par le Département de la gestion des risques.

- Le rapport de l'auditeur externe identifie des défaillances majeures du contrôle financier interne et/ou la nécessité d'un avis éclairé sur le rapport financier annuel.
- Un rapport du Bureau de l'Inspecteur général révèle l'existence de lacunes alarmantes dans les capacités financières et/ou de pertes matérielles pour le Fonds mondial et/ou d'une atteinte grave à la réputation du Fonds mondial.
- Un autre donateur qui travaille avec le même bénéficiaire principal a découvert des lacunes alarmantes dans la gestion financière.

57. La procédure de changement de bénéficiaire principal est également détaillée dans les Directives sur les maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial et dans la Note de politique opérationnelle sur la politique de sauvegarde supplémentaire.

Points à retenir



Un changement de bénéficiaire principal est une mesure d'atténuation des risques de dernier recours. D'un point de vue financier, on ne doit changer de bénéficiaire principal que lorsque toutes les autres mesures d'atténuation des risques financiers sont jugées insuffisantes ou sont limitées par rapport à la nature des défis/risques liés au bénéficiaire

principal.

Le changement de bénéficiaire principal n'est pas un processus financier à proprement parler. Cependant, il est conseillé de changer de bénéficiaire principal quand des difficultés financières importantes sont susceptibles de porter préjudice à la réalisation des programmes, à la réputation du Fonds mondial et/ou de causer des pertes financières importantes.

La procédure de changement de bénéficiaire principal est définie dans les Directives sur les maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial et dans la Note de politique opérationnelle sur la politique de sauvegarde supplémentaire.

6 Agent fiduciaire

6.1 Définition

58. L'agent fiduciaire est un prestataire de services, externe au récipiendaire principal, directement engagé par le Secrétariat du Fonds mondial ou par le récipiendaire principal dans le cadre de la mise en œuvre des programmes, dans le but d'atténuer les risques financiers résultant d'une absence ou d'une extrême faiblesse des capacités de gestion financière des maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial. Le rôle de l'agent fiduciaire consiste à gérer et contrôler les dispositions bancaires et financières relatives aux subventions du Fonds mondial ainsi qu'à veiller au respect de toutes les exigences financières du Fonds mondial et à une utilisation appropriée des subventions. L'agent fiduciaire incarne la fonction financière du maître d'œuvre et assume la gestion financière quotidienne de la subvention du Fonds mondial. Des organes comme un ministère des Finances, une banque de développement ou un cabinet comptable, etc. peuvent jouer le rôle d'agent fiduciaire.
59. Contrairement à l'agent financier (décrit dans la section suivante), l'agent fiduciaire dirige l'ensemble du cycle de gestion financière des subventions du Fonds mondial pour le compte du récipiendaire principal, tandis que ce dernier se charge de la mise en œuvre des programmes. Par conséquent, le Fonds mondial peut effectuer des décaissements directement à destination de l'agent fiduciaire. Dans cette situation, l'agent fiduciaire a la responsabilité de veiller à ce que les prévisions financières, l'examen des budgets, la comptabilité, les dispositions bancaires, la gestion financière et les rapports transmis au Fonds mondial soient conformes aux termes de l'accord de subvention. En outre, si l'agent fiduciaire est engagé directement par le Fonds mondial, les rapports doivent être transmis à la fois au Fonds mondial et au récipiendaire principal. En revanche, si l'agent fiduciaire est engagé par le récipiendaire principal, il n'aura normalement pas à transmettre de rapport au Fonds mondial, si ce n'est un compte rendu des progrès réalisés en matière de renforcement des capacités. Sa responsabilité de rendre compte est double uniquement si le Fonds mondial le demande et que le chef d'équipe régionale chargé des finances le juge nécessaire.

6.2 Objectifs

60. La nomination d'un agent fiduciaire vise particulièrement à :
- a. atténuer le risque de fraude ou de détournement des crédits de subvention et minimiser leur utilisation pour des dépenses inadmissibles ;
 - b. garantir que les mesures de sauvegarde mises en œuvre sont proportionnelles aux actifs financés par le Fonds mondial ;
 - c. garantir la continuité de l'exécution des programmes dans des environnements très risqués en veillant à ce que des mesures de sauvegarde des investissements du Fonds mondial soient en place ;
 - d. garantir que l'utilisation des crédits de subvention du Fonds mondial fait l'objet de contrôles efficaces et que tous les paiements sont légitimes, justifiés et pris en charge de façon adéquate ;
 - e. garantir que l'enregistrement de toutes les opérations financières se fait avec exactitude et en temps voulu ;
 - f. contribuer à ce que les informations transmises au Fonds mondial par le récipiendaire principal soient exactes, opportunes et conformes à l'accord de subvention et à toutes les politiques et directives applicables du Fonds mondial ;

- g. garantir que les capacités du récipiendaire principal sont renforcées au moyen d'un programme limité dans le temps et assorti d'objectifs mesurables.

6.3 Principes

6.3.1 Principaux risques financiers ciblés par l'agent fiduciaire

61. Le recours à un agent fiduciaire vise à réduire les risques suivants :
- le récipiendaire principal ne possède pas de fonction financière adéquate ;
 - la culture en matière de discipline et de contrôles financiers est insuffisante dans l'ensemble de l'organisation, surtout au niveau de la haute direction ;
 - il existe un risque de fraude ou de détournement des crédits de subvention ;
 - les mesures de sauvegarde des actifs financés par les subventions du Fonds mondial ne sont pas adaptées aux environnements à haut risque, notamment aux contextes d'intervention difficiles ;
 - les contrôles des processus relatifs à la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial, y compris passation de marchés et paiements, sont insuffisants/inefficaces ;
 - la séparation des tâches dans les processus clés est inadaptée ;
 - le suivi des sous-réциpiendaires est déficient ;
 - l'enregistrement de toutes les transactions financières souffre d'inexactitude et n'est pas réalisé dans les délais requis ;
 - les rapports pour le Fonds mondial sont inexacts et ne sont pas transmis à temps ;
 - le personnel financier associé au récipiendaire principal et/ou aux sous-réциpiendaires manque de capacités.

6.3.2 Quand faut-il recourir aux services d'un agent fiduciaire ?

62. Un agent fiduciaire est nécessaire quand le récipiendaire principal n'est pas en mesure d'apporter immédiatement à ses systèmes de gestion financière les changements requis pour gérer les risques identifiés.
63. La décision de nommer un agent fiduciaire peut être prise par l'équipe de pays lors de la demande de subvention ou au cours de l'élaboration de la subvention (sur la base des conclusions de l'évaluation des capacités/risques), ou durant la mise en œuvre des subventions à la suite d'un des rapports du prestataire de garantie (comptes rendus de l'agent local du Fonds, rapport d'audit, etc.) ou du Bureau de l'Inspecteur général, ou à la suite d'évaluations annuelles des risques pour les portefeuilles des pays à fort impact et des pays clés.
64. La décision de mettre en place un agent fiduciaire peut aussi être proposée par le récipiendaire principal dans le cadre des modalités d'exécution si ses propres évaluations prouvent qu'il est nécessaire d'externaliser les fonctions financières.
65. À l'exception des situations dans lesquelles le risque est considéré comme endémique et alarmant (environnement extrêmement corrompu, etc.), la prise de fonction d'un agent fiduciaire est une mesure temporaire, destinée à garantir la conformité à court terme tout en renforçant les capacités de gestion financière en vue d'atténuer l'impact des risques financiers susceptibles d'apparaître autrement.

6.3.3 Étendue des activités de l'agent fiduciaire

66. Les paragraphes suivants forment une liste indicative de l'étendue des services qu'un agent fiduciaire peut offrir. Cependant, les équipes de pays peuvent lui demander de réaliser

d'autres tâches qui doivent dans ce cas faire l'objet de discussions et d'un accord avec le chef d'équipe régionale chargé des finances. Ce dernier consulte le haut responsable chargé de la gestion des risques financiers et des garanties. En ce qui concerne l'étendue de leurs activités, la principale différence entre l'agent financier et l'agent fiduciaire est que le premier s'acquitte des responsabilités financières et fiduciaires tandis que le second agit plutôt en tant que mécanisme de contrôle renforcé chez le récipiendaire principal.

67. Examen et élaboration du manuel de procédures :

- Il s'agit de passer en revue le manuel des procédures administratives, financières et comptables établies par le récipiendaire principal et les améliorer de façon à ce que ce manuel soit conforme aux pratiques exposées dans le Manuel de gestion financière à l'usage des maîtres d'œuvre de subventions. Si le maître d'œuvre ne possède pas de manuel de procédures, l'agent fiduciaire en créera un.
- L'agent fiduciaire s'assurera que le manuel de procédures comprend, sans s'y limiter, les éléments suivants :
 - des procédures relatives à la gestion financière, à la comptabilité et à l'établissement de rapports, y compris des procédures portant sur les contrôles internes et la chaîne de responsabilité ;
 - des exigences minimales qui indiquent clairement les documents devant appuyer chaque opération réalisée, entre autres, dans le cadre du paiement de tous les salaires et indemnités (journalières), du carburant, des cours et ateliers de formation, des visites de suivi et d'évaluation, des frais généraux et de l'achat de produits non sanitaires ;
 - des procédures pour les contrôles visant les instructions qui débouchent sur des engagements financiers et ceux visant l'enregistrement d'opérations, de rapprochements avec des comptes tiers, de vérifications de la qualité des rapports générés en interne et de la réalisation des paiements ;
 - des procédures pour le suivi, au sein d'un système intégré de gestion financière, des budgets approuvés par comparaison avec les dépenses réelles ;
 - des procédures pour la gestion des ressources humaines, la masse salariale et les contrôles des paiements des indemnités (journalières) ;
 - des procédures pour la gestion des immobilisations, y compris le processus de suivi de leur utilisation, leur assurance, leur entretien et la vérification de leur existence ;
 - des procédures de passation de marchés : contrôles et processus, procédures d'appel d'offres, d'évaluation et de sélection, montant des seuils ;
 - des procédures pour la gestion des avances de fonds et de justification de ces avances aux sous-réceptaires ;
 - des procédures pour l'identification, la sélection et l'évaluation des sous-réceptaires, mais aussi leur engagement, leur surveillance financière et leur supervision ;
 - une politique sur la séparation des tâches entre les réceptaires principaux et les sous-réceptaires ;
- La création du diagramme de circulation des capitaux pour le récipiendaire principal.
- La création du registre des contrôles du récipiendaire principal.
- La création pour le récipiendaire principal d'un cadre de garantie financière indiquant pour chaque risque majeur la mesure d'atténuation mise en place et le mécanisme de garantie. Le coût des mesures d'atténuation des risques et du mécanisme de garantie doit être mis en évidence.

68. Achat de biens et services :

- Concevoir les principales procédures à l'usage des réceptaires principaux/sous-réceptaires pour l'acquisition de biens et de services et renforcer les contrôles si besoin est ;

- Élaborer la demande d'achat et veiller à ce qu'elle soit signée par les personnes habilitées à le faire ;
- S'assurer que la demande est conforme à l'activité spécifiée dans le budget et le plan de travail qui ont été approuvés et qu'elle représente un rapport coût/efficacité avantageux ;
- Passer en revue et approuver les demandes de conformité aux normes minimales et aux directives/politiques applicables sur la passation de marchés ;
- Mener le processus d'appel d'offres à son terme afin de veiller à ce qu'il ne favorise aucun fournisseur en particulier et de garantir sa transparence et son équité.

69. Budgétisation/prévisions :

- Améliorer les procédures des bénéficiaires principaux/sous-bénéficiaires relatives à la budgétisation et aux prévisions, y compris les contrôles effectués par la haute direction ;
- Analyser le budget du bénéficiaire principal et celui de certains sous-bénéficiaires afin de vérifier qu'ils sont raisonnables et qu'ils offrent un rapport coût/efficacité avantageux ;
- Mettre en place un suivi du budget et analyser l'absorption afin de vérifier l'exactitude et la pertinence des explications ;
- Appuyer les demandes de reprogrammation des bénéficiaires principaux à l'aide de données financières solides (budget de qualité reliant les fonds au programme) ;
- Établir les prévisions des décaissements cumulés du bénéficiaire principal et s'assurer qu'elles sont raisonnables.

70. Registres comptables :

- S'assurer de l'existence de procédures appropriées relatives aux documents devant appuyer chaque opération réalisée, entre autres, dans le cadre du paiement de tous les salaires et indemnités (journalières), du carburant, des cours et ateliers de formation, des visites de suivi et d'évaluation, des frais généraux et de l'achat de produits non sanitaires ;
- Choisir un système de comptabilité et l'installer ;
- Veiller à l'exactitude des données saisies ;
- Vérifier l'exactitude du plan comptable et de la table de correspondance utilisés pour l'établissement de rapports à l'intention du Fonds mondial et les améliorer si besoin est ;
- S'assurer que le système d'archivage de tous les documents justificatifs est adapté et sécurisé.

71. Paiement de biens et services :

- Détenir un pouvoir de co-signature ou de signature pour le paiement des récépissés conformément aux procédures du bénéficiaire principal ;
- Respecter les procédures de paiement (par exemple, vérification préalable) ;
- Autoriser ou co-autoriser les virements de fonds ;
- S'assurer que les opérations financières sont conformes à l'accord de subvention concerné ;
- Veiller à ce que toutes les transactions soient dûment justifiées par des documents originaux ;
- Réaliser une vérification a posteriori des paiements en supervisant ou en effectuant soi-même les rapprochements bancaires hebdomadaires (ou mensuels) ;
- Analyser les écarts de rapprochement de la trésorerie et procéder aux ajustements a posteriori le cas échéant.

72. Rapports financiers :

- Aider les sous-réциpiendaires sélectionnés à préparer et soumettre avec exactitude, et dans les délais, toutes les informations financières et les rapports au réциpiendaire principal ;
- Rapport sur les résultats actuels/demandes de décaissement (RA/DD) : l'agent fiduciaire devra réunir les informations financières historiques qui sont transmises dans ces RA/DD et vérifier leur qualité ;
- Rapports financiers annuels : préparer les rapports financiers annuels à l'intention du Fonds mondial, calculer les écarts de budget prévisionnel/réel et fournir des explications pertinentes les justifiant ;
- L'agent fiduciaire est chargé de surveiller la gestion financière et de veiller à l'exactitude et à l'intégrité de toutes les informations financières transmises au Fonds mondial ;
- Réconcilier les dépenses figurant dans divers rapports de l'entité de façon à garantir la cohérence (états financiers audités, RA/DD, rapports financiers annuels, etc.).

73. Audits externes du réциpiendaire principal :

- Choisir l'auditeur financier ou être activement impliqué dans le processus d'appel d'offres/de sélection des auditeurs ;
- Discuter avec l'auditeur retenu et passer en revue le plan d'audit afin de s'assurer que les principaux risques financiers sont pris en compte ;
- Soutenir le travail des auditeurs externes en leur fournissant en temps utile les informations et les documents nécessaires ;
- Examiner la qualité des éléments livrables de l'audit, notamment le respect du mandat et le bien-fondé des opinions relatives aux normes d'audit ;
- Répondre aux conclusions de l'audit.

74. Vérification de toutes les dépenses effectuées en utilisant les crédits de subvention. Les procédures ci-après représentent un échantillon des procédures qui s'appliquent aux dépenses très risquées :

- Ressources humaines – salaires
 - s'assurer que les positions financées par les subventions sont payées conformément aux politiques applicables au versement des salaires et des indemnités ;
 - s'assurer que les salariés actuels des réциpiendaires principaux/sous-réциpiendaires (le personnel titulaire d'un contrat à temps plein plutôt que d'un contrat spécifique financé par le Fonds mondial) ne perçoivent pas une rémunération supplémentaire financée par la subvention sans l'approbation du Fonds mondial ;
 - s'assurer que les paiements individuels de salaire effectués en faveur des employés sont conformes aux contrats approuvés, par exemple en comparant un échantillon de paiements au contrat conclu ;
 - s'assurer que le personnel percevant une rémunération financée par la subvention assume des fonctions liées à cette subvention.
- Ressources humaines – compléments de salaire
 - établir des contrats de performance pour tous les bénéficiaires ;
 - s'assurer de la conformité des bénéficiaires des contrats de performances avec le plan et le budget approuvés ;
 - définir les critères de performance et s'assurer que les performances réalisées sont bel et bien prises en compte dans le calcul du complément de salaire.
- Frais de déplacement
 - s'assurer que l'objectif du voyage est conforme au plan de travail approuvé et que des données probantes attestent que le travail a été effectué ;

- s'assurer que les montants versés correspondent aux taux d'indemnisation approuvés ou, en cas de remboursement direct, aux dépenses réelles ; confirmer que le mode de transport était économique et justifié par des documents appropriés ;
- élaborer des contrôles de la consommation de carburant et s'assurer que les dépenses de carburant sont dûment justifiées.
- Formation
- s'assurer que toutes les formations sont prévues dans le budget, mais aussi dans le plan de formation approuvé. Si ce n'est pas le cas, l'agent fiduciaire doit disposer de documents fournis par la personne chargée de la programmation, conformément à la politique d'ajustement budgétaire non significatif ;
- s'assurer qu'un mécanisme approprié de sélection de prestataires de services pour les formations à tous les niveaux a été élaboré et qu'il est appliqué efficacement ;
- s'assurer qu'un mécanisme sécurisé de rémunération des participants aux formations à tous les niveaux a été élaboré et qu'il est appliqué efficacement ;
- s'assurer qu'il existe des documents justificatifs appropriés permettant de vérifier que l'événement a bel et bien eu lieu et que les factures correspondantes sont authentiques ;
- s'assurer que le personnel qui perçoit un salaire financé par une subvention du Fonds mondial ne reçoit aucun paiement (autre que le remboursement des frais de déplacement et l'indemnité journalière).

75. Renforcement des capacités

- Diagnostic des problèmes : dans les six mois qui suivent la prise de fonction de l'agent fiduciaire, fournir aux récipiendaires principaux et au Fonds mondial un rapport sur les capacités qui répertorie les forces et les faiblesses.
- définir des plans d'action visant à renforcer les capacités ;
- recruter du personnel spécialisé dans la finance ;
- concevoir et documenter les processus ;
- parrainer et accompagner ;
- dispenser des formations formelles.

6.3.4 Obligations de l'agent fiduciaire

76. L'agent fiduciaire devra fournir les services convenus dans le respect des conditions de son contrat (un contrat à quantités indéterminées ou un bon de travaux) avec le Fonds mondial ou avec le récipiendaire principal. Plus particulièrement, l'agent fiduciaire doit mobiliser toutes ses compétences, prendre les précautions nécessaires et faire preuve de prudence et de diligence dans l'accomplissement de ses devoirs et obligations, comme le ferait un professionnel compétent et expérimenté s'acquittant des mêmes tâches. L'agent fiduciaire est tenu d'exercer ses fonctions contractuelles dans les délais impartis, en optimisant le rapport coût/efficacité et conformément aux bonnes pratiques techniques et de gestion de la profession, nécessaires à la prestation des services demandés, sans contrevenir aux principes et pratiques de comptabilité et de gestion financière reconnus à l'échelle internationale. L'agent fiduciaire est tenu d'utiliser les fonds du Fonds mondial avec au moins autant de diligence que pour ses propres fonds.
77. La responsabilité de l'agent fiduciaire sera engagée en cas de perte préjudiciable et/ou de tort résultant de sa négligence et/ou d'une prestation non conforme aux dispositions du contrat conclu entre le Fonds mondial et lui. En pareil cas, l'agent fiduciaire sera tenu de rembourser au Fonds mondial les montants impliqués.
78. Si, dans le cadre son travail, l'agent fiduciaire détecte un cas, présumé ou confirmé, de fraude ou d'irrégularité, il doit immédiatement le signaler au Fonds mondial. Après avoir reçu cette information, le Fonds mondial décidera des mesures à prendre, notamment

pour informer, le cas échéant, le Bureau de l'Inspecteur général qui pourra décider d'ouvrir une enquête.

6.3.5 Responsabilité des maîtres d'œuvre (récipiendaires principaux/sous-récipiendaires)

79. En dernier ressort, il incombe au maître d'œuvre :

- a. de veiller à ce que l'agent fiduciaire bénéficie de tout soutien et de toute collaboration nécessaires pour qu'il s'acquitte au mieux de son mandat ;
- b. de donner accès – sur demande de l'agent fiduciaire ou conformément à sa mission – à l'ensemble de la documentation et des enregistrements comptables relatifs à la subvention, ainsi qu'à un espace de bureau sécurisé à l'usage de l'agent fiduciaire ;
- c. de comprendre et d'accepter un plan de renforcement des capacités, assorti d'indicateurs des réalisations intermédiaires et d'un processus d'évaluation des progrès accomplis ;
- d. de veiller à la mise en œuvre de toutes les actions nécessaires visant à réduire les risques qui ont conduit à la prise de fonction d'un agent fiduciaire ainsi que tous les autres risques identifiés à compter de celle-ci ;
- e. de veiller à ce que la haute direction responsable de l'éventuel plan de renforcement des capacités assure un suivi des progrès jusqu'à ce que les objectifs aient été atteints.

6.3.6 Communication avec les maîtres d'œuvre et suivi

80. Après avoir identifié les risques et points faibles de la gestion financière, et avoir mesuré la probabilité de leur occurrence ainsi que leur impact sur la subvention, l'équipe de pays ou le maître d'œuvre proposera la nomination d'un agent fiduciaire au récipiendaire principal et/ou au sous-récipiendaire ainsi qu'à l'instance de coordination nationale¹².

81. De plus, l'équipe de pays conviendra, avec le récipiendaire principal, du mandat de l'agent fiduciaire, et avec l'agent fiduciaire, d'un plan de sortie. Le plan de sortie, qui comprend un plan de renforcement des capacités limité dans le temps et le calendrier prévu du rôle de l'agent fiduciaire, doit être approuvé dans les six mois qui suivent la prise de fonction de l'agent fiduciaire.

82. L'équipe de pays et l'instance de coordination nationale ont tout intérêt à solliciter une assistance technique pour évaluer l'avancement du plan de renforcement des capacités. En l'absence d'assistance technique, l'équipe de pays peut décider de recourir aux agents locaux du Fonds ou à tout autre mécanisme externe indépendant afin de réaliser cette évaluation. Le récipiendaire principal et l'équipe de pays doivent décider de la fréquence de l'évaluation.

83. Chaque trimestre, l'agent fiduciaire doit fournir un rapport sur l'avancement du plan de renforcement des capacités.

84. Dans le cadre de son rôle de surveillance, l'instance de coordination nationale doit assurer le suivi des progrès réalisés dans la réalisation des objectifs du plan de renforcement des capacités.

6.3.7 Relation entre l'agent fiduciaire et l'instance de coordination nationale

¹² D'abord par courrier électronique ou à l'occasion d'une visite dans le pays, puis dans la lettre de la direction.

85. L'instance de coordination nationale exerce une fonction de surveillance sur la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial. Dans le cadre de cette fonction et afin de mieux mesurer les risques affectant les subventions, l'instance de coordination nationale peut obtenir des informations auprès de l'agent fiduciaire.
86. Communication d'informations : l'agent fiduciaire fait parti des modalités d'exécution du récipiendaire principal. Il est tenu d'informer la direction du récipiendaire principal de tous les problèmes identifiés dans l'exercice de ses tâches. Le récipiendaire principal et le Secrétariat peuvent convenir que ce dernier recevra un exemplaire des rapports périodiques de l'agent fiduciaire. Les conclusions de l'agent fiduciaire sont transmises à l'instance de coordination nationale par l'intermédiaire du récipiendaire principal (communication indirecte d'informations).
87. Le Secrétariat peut demander à ce que l'agent fiduciaire soit évalué régulièrement (chaque année). Cette évaluation peut comprendre :
- a. une vérification de la conformité avec le mandat de l'agent fiduciaire ;
 - b. un examen des conclusions des rapports transmis par l'agent fiduciaire au cours de la période considérée ;
 - c. une mesure de l'avancement du plan de renforcement des capacités ;
 - d. une évaluation des indicateurs de performance de l'agent fiduciaire.
88. Participation aux réunions de l'instance de coordination nationale : en tant que participant associé au récipiendaire principal, l'agent fiduciaire peut assister, à la demande de l'instance de coordination nationale ou du récipiendaire principal, aux réunions de l'instance de coordination nationale si son mandat le spécifie et si sa présence est conforme aux procédures de réunion de l'instance de coordination nationale. Cette demande peut être soumise à différentes étapes du mandat de l'agent fiduciaire :
- a. évaluation initiale des capacités financières du récipiendaire principal et des sous-récepteurs ainsi que des mesures correctives envisagées ;
 - b. analyse qualitative des rapports financiers annuels ;
 - c. lors de la publication du rapport trimestriel de l'agent fiduciaire à l'intention du récipiendaire principal et de l'instance de coordination nationale ;
 - d. commentaires sur les conclusions financières de l'audit/du Bureau de l'Inspecteur général ;
 - e. avancée du plan de renforcement des capacités et suivi des progrès accomplis par rapport aux objectifs poursuivis ;
 - f. à la demande de l'instance de coordination nationale, si elle souhaite obtenir des informations nécessaires à la surveillance des subventions ou connaître les goulots d'étranglement qui l'empêchent de réaliser son travail de façon optimale.

6.3.8 Nomination de l'agent fiduciaire

89. Si un agent fiduciaire est demandé par le Fonds mondial, sa nomination se fera en accord avec les règlements et les procédures applicables au Fonds mondial¹³, lesquels expliquent comment prendre les décisions relatives au recrutement et à la sélection.
90. Contrairement à la nomination d'un agent financier, le récipiendaire principal peut choisir et recruter un agent fiduciaire (par exemple, le ministère des Finances, l'unité financière

¹³ En cours d'élaboration.

d'un partenaire travaillant pour le récipiendaire principal, etc.) comme élément de ses modalités d'exécution si sa propre évaluation démontre la nécessité d'externaliser de telles fonctions. Dans ce cas¹⁴ :

- a. Si l'agent fiduciaire prend ses fonctions avant l'entrée en vigueur de la subvention, il sera évalué dans le cadre de l'évaluation des capacités du récipiendaire principal.
- b. Si l'agent fiduciaire est recruté au cours de la mise en œuvre de la subvention, la décision de le nommer doit être prise conjointement avec l'équipe de pays.

6.3.8.1 Sollicitation des services d'un agent fiduciaire

91. Si le récipiendaire principal engage directement l'agent fiduciaire, le rôle de l'équipe de pays consiste principalement à approuver son mandat et à veiller à ce que l'appel d'offres et le processus de sélection, le cas échéant, se soient déroulés en toute transparence et dans les règles de la concurrence.
92. Si le Fonds mondial engage directement l'agent fiduciaire, l'équipe de pays remplit le formulaire « Demande de nomination d'un agent fiduciaire » qui décrit les risques identifiés, spécifie le coût prévisionnel, explique pourquoi un agent fiduciaire est demandé et précise à quel niveau celui-ci exercera ses fonctions (récipiendaire principal et/ou sous-récipiendaire). Ce formulaire doit être approuvé par le chef d'équipe régionale chargé des finances et recevoir l'assentiment du directeur du département ou du chef d'équipe régionale¹⁵ en fonction du coût et des avantages de cette mesure.
93. L'équipe de pays élaborera un projet de mandat de l'agent fiduciaire en veillant à ce qu'il couvre les risques identifiés dans le formulaire « Demande de nomination d'un agent fiduciaire » ayant été approuvé. Ce mandat doit être approuvé par le chef d'équipe régionale chargé des finances. Puis, l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers vérifiera que le mandat cible les risques financiers identifiés.
94. L'équipe de pays prendra ensuite contact avec l'équipe chargée des achats et transmettra au conseiller juridique de l'équipe de pays les informations suivantes :
 - le formulaire de demande de nomination d'un agent fiduciaire approuvé par le chef d'équipe régionale chargé des finances et le directeur de la division de gestion des subventions ou du chef d'équipe régionale ;
 - le projet de mandat ciblant les risques de pays spécifiques et ayant reçu l'accord de l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers ;
 - le nombre de récipiendaires principaux que l'agent fiduciaire couvrira ;
 - le volume des subventions gérées par chaque récipiendaire principal, ainsi que le montant total des fonds non décaissés de toutes les subventions signées avec ces récipiendaires principaux ;
 - la taille de l'équipe de l'agent fiduciaire recommandée par l'équipe de pays ;
 - la durée prévisionnelle du contrat (dates de début/fin) ;
 - le budget alloué ou prévisionnel ;

¹⁴Dans le cas où le récipiendaire principal signe un contrat directement avec l'agent fiduciaire, il devra être rappelé à ses obligations au regard du Règlement relatif aux subventions (particulièrement l'article 5.1, Passation de marchés, l'article 6.6, Code de conduite des fournisseurs, et l'article 7, Registres et accès). Le conseiller juridique de l'équipe de pays doit être consulté si le récipiendaire principal n'est pas en mesure de respecter ces obligations (par exemple, l'agent fiduciaire n'accordera pas de droits d'accès ou d'audit au Fonds mondial).

¹⁵ L'accord peut être donné par courrier électronique, en réponse à la demande de nomination d'un agent fiduciaire soumise par l'équipe de pays. Pour les pays dit « Core », l'approbation du chef d'équipe régionale est nécessaire. Pour les pays à fort impact, la demande est approuvée par le directeur du département.

- une indication des agents fiduciaires à privilégier dans la liste des agents fiduciaires préapprouvés, accompagnée des raisons de ce choix ;
- la date à laquelle il est prévu que l'agent fiduciaire prenne ses fonctions dans le pays.

6.3.8.2 Rôle du récipiendaire principal dans le processus de sélection de l'agent fiduciaire :

95. Quand un agent fiduciaire est choisi par le Secrétariat, le récipiendaire principal peut faire partie du processus de sélection de l'agent fiduciaire si l'équipe de pays le juge nécessaire. Il est préférable que le membre du personnel du récipiendaire principal impliqué dans ce processus soit le Directeur financier. Si ce n'est pas possible, le représentant du récipiendaire principal dans le comité d'évaluation technique possède normalement les qualifications requises en matière de gestion financière pour jouer ce rôle.

96. Le récipiendaire principal est considéré comme membre du comité d'évaluation technique et procède aux mêmes évaluations que les autres membres de ce comité sur la base de critères de notation définis au préalable. Ces critères doivent comprendre dans un premier temps un examen de la proposition technique, puis un examen de la proposition financière.

6.3.8.3 Processus de sélection de l'agent fiduciaire :

L'agent fiduciaire sera sélectionné conformément aux règlements et procédures de passation de marchés du Fonds mondial.

97. Dans le cas des pays ciblés (dits « *Focused* »), la demande de nomination d'un agent fiduciaire peut rendre nécessaire une réévaluation de la notation des risques financiers du pays, destinée notamment à savoir si le pays devrait être classé comme « *Focused Opt-in* » sur le plan financier¹⁶.

98. Le délai visé pour la prise de fonction de l'agent fiduciaire dans un pays est de l'ordre de trois mois après le lancement de la procédure d'appel à propositions.

99. L'équipe de pays a la responsabilité de communiquer avec l'instance de coordination nationale et les maîtres d'œuvre afin d'éclaircir le rôle de l'agent fiduciaire, mais aussi au sujet des dispositions pratiques concernant l'emplacement du bureau et la co-signature¹⁷.

6.3.9 Suivi des performances de l'agent fiduciaire par l'équipe de pays

100. L'agent fiduciaire participe aux opérations quotidiennes du récipiendaire principal. Cependant, si le Fonds mondial choisit l'agent fiduciaire, un cadre de suivi doit être inclus dans le bon de travaux afin que l'agent fiduciaire soit placé sous une double responsabilité en matière de communication d'informations (envers le récipiendaire principal et le Secrétariat du Fonds mondial). Dans ce cas, l'agent fiduciaire effectue le suivi de ses avancées par comparaison avec le plan de renforcement des capacités et communique les informations au Fonds mondial.

101. **Rapports d'avancement trimestriels :** lorsqu'il a été convenu d'un plan de renforcement des capacités avec le Fonds mondial, l'agent fiduciaire transmet un rapport

¹⁶ Un pays dit « *Focused Opt-in* » appartient à la catégorie des pays ciblés, mais présente un niveau de risque financier qui requiert une surveillance plus étroite que les autres pays de cette catégorie.

¹⁷ La co-signature n'est pas obligatoire. Elle est décidée par l'équipe de pays et le chef d'équipe régionale chargé des finances sur la base du profil de risque financier du récipiendaire principal.

des progrès accomplis en la matière. Le spécialiste financier examine le rapport et fait parvenir sa réponse à l'équipe de l'agent fiduciaire.

102. **Évaluation annuelle** : l'équipe de pays commande une évaluation annuelle de la performance de l'agent fiduciaire. Cette évaluation peut être réalisée par une société de conseil indépendante, par l'agent local du Fonds ou par le spécialiste financier. Il convient de se tourner en premier lieu vers les spécialistes financiers. Ce rôle est délégué à d'autres prestataires de garantie dans des circonstances exceptionnelles uniquement¹⁸. Cette évaluation peut comprendre :

- i. une vérification de la conformité avec le mandat de l'agent fiduciaire ;
- ii. un examen des indicateurs de performance définis au préalable ;
- iii. une mesure de l'avancement du plan de renforcement des capacités, le cas échéant.

103. L'agent fiduciaire donne suite aux conclusions de l'évaluation dans le mois qui suit la publication des observations du Fonds mondial et convient avec le Fonds mondial et le récipiendaire principal des mesures correctives à adopter.

6.3.10 **Renouvellement/prorogation ou résiliation du contrat de l'agent fiduciaire**

104. Le contrat de l'agent fiduciaire couvre en principe la période de mise en œuvre de la subvention. À l'issue de cette période, il fait l'objet d'un nouvel appel d'offres¹⁹. Cet appel d'offres se fera conformément à la politique de passation de marchés du détenteur du contrat.

105. Si le contrat de l'agent fiduciaire a été conclu entre celui-ci et le récipiendaire principal, son prolongement ou renouvellement est soumis aux procédures du récipiendaire principal, mais devrait au moins se fonder sur la performance. Le même principe s'applique si le Fonds mondial détient le contrat.

106. Le renouvellement dépend i) de la bonne réalisation des tâches demandées (c'est-à-dire, conforme au mandat) et ii) des progrès démontrés par le récipiendaire principal en matière de consolidation des points faibles pour lesquels la prise de fonction de l'agent fiduciaire était initialement requise.

107. À la suite de l'évaluation annuelle, l'équipe de pays formule une recommandation sur le renouvellement/prorogation ou la résiliation du contrat de l'agent fiduciaire. Cette recommandation est ensuite approuvée par le chef d'équipe régionale chargé des finances, en concertation avec le chef d'équipe régionale ou le directeur du Département et l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers.

108. Lorsque le contrat de l'agent fiduciaire ne doit pas être renouvelé, l'agent fiduciaire sortant prend toutes les mesures raisonnables pour garantir la bonne passation de ses fonctions à son successeur, notamment la transmission de ses notes détaillées relatives à toute question pertinente et la rencontre du nouvel agent fiduciaire en personne.

6.3.11 **Cas particulier des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales**

¹⁸ Par exemple, quand on a affaire à un pays ciblé, ou que le spécialiste financier n'est pas disponible en raison d'autres engagements ou que les déplacements sont soumis à des restrictions.

¹⁹ Le conseiller juridique de l'équipe de pays ou l'équipe chargée des achats, selon qu'il convient, doivent être consultés pour toute proposition d'amendement, de renouvellement ou d'interprétation des conditions contractuelles (y compris du mandat).

109. Les organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) disposent de mécanismes de gestion financière solides (personnel qualifié, systèmes et processus, etc.). En règle générale, lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI, le recours à un agent fiduciaire rémunéré au moyen des crédits de subvention du Fonds mondial n'est pas de mise.
110. Toutefois, s'il existe un risque notable pouvant affecter gravement les programmes du Fonds mondial, l'équipe de pays doit demander à l'organisme des Nations Unies et/ou à l'ONGI de proposer une solution efficace ayant des effets immédiats sur les lacunes ayant été identifiées en matière de gestion financière.
111. L'absence de supervision de la part des organismes des Nations Unies ou des ONGI, lorsqu'elle entraîne des risques financiers significatifs, peut conduire le Fonds mondial à réduire le taux de recouvrement indirect des coûts qu'il se montre disposé à prendre en charge en faveur du financement des services de l'ONGI ou de l'organisme des Nations Unies concerné, et ce jusqu'à ce que des mesures d'atténuation soient en place.
112. Lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI, toute demande de nomination d'un agent fiduciaire doit être approuvée par le chef d'équipe régionale chargé des finances et visée par le directeur des Finances et du contrôle de gestion. Le taux de recouvrement indirect des coûts que le Fonds mondial se montre disposé à prendre en charge doit être adapté en conséquence.

6.3.12 Résiliation des services de l'agent fiduciaire

113. Les services de l'agent fiduciaire peuvent être résiliés dans les cas suivants :
- a. changement du récipiendaire principal ;
 - b. à la fin des subventions ou quand le Fonds mondial cesse de financer un pays dans lequel travaille un agent fiduciaire ;
 - c. performances médiocres nécessitant un changement d'agent fiduciaire ;
 - d. lorsque les objectifs fixés à l'agent fiduciaire ont été atteints et que les risques financiers et fiduciaires ont donc été réduits à un niveau acceptable.
114. Dans les deux derniers cas, la résiliation des services de l'agent fiduciaire dépend des progrès accomplis par le récipiendaire principal et/ou les sous-réceptaires. Lorsqu'ils indiquent que le récipiendaire principal a été en mesure de suffisamment réduire les points faibles pour lesquels les services de l'agent fiduciaire étaient initialement requis, les résultats de l'évaluation annuelle déclenchent le retrait progressif du même agent.
115. Dans tous les cas, l'agent fiduciaire doit être informé dès que la décision de résilier son contrat est prise, ou six mois environ avant la fin de son contrat. Quand la résiliation est motivée par des performances décevantes, cette période peut être réduite à trois mois ou moins, le temps nécessaire au Fonds mondial pour choisir une autre société qui prendra la succession.
116. Il convient toutefois de noter que l'équipe de pays peut décider de maintenir l'agent fiduciaire dans ses fonctions lorsque les risques endémiques propres à son pays d'intervention sont jugés élevés, quels que soient les résultats de l'évaluation annuelle.
117. S'il est envisagé de mettre un terme aux services de l'agent fiduciaire parce que ses objectifs ont été entièrement atteints (cas n° 4 plus haut), l'instance de coordination nationale, le récipiendaire principal et l'équipe de pays doivent être consultés et accepter la proposition. Le spécialiste financier de l'équipe de pays est tenu de remplir le formulaire de retrait

l'agent fiduciaire (Fiduciary Agent exit assessment form) aux fins d'examen et de validation par le chef d'équipe régionale chargé des finances, après consultation auprès du chef d'équipe régionale/du directeur du Département. L'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers examine ensuite ce document et soumet sa recommandation au directeur des Finances et du contrôle de gestion. La décision de ce dernier est définitive²⁰.

118. Dans les principaux pays à haut risque, dont la liste est dressée chaque année par le Département de la gestion des risques, la décision de se passer des services de l'agent fiduciaire doit par ailleurs être appuyée par le Comité des risques opérationnels.

²⁰Le conseiller juridique de l'équipe de pays ou l'équipe chargée des achats, selon qu'il convient, doivent être consultés pour toute proposition d'amendement, de renouvellement ou d'interprétation des conditions contractuelles (y compris du mandat).

Points-clés à retenir



L'agent fiduciaire est une entité externe au récipiendaire principal ; il est employé pour mener l'intégralité du cycle de gestion financière des subventions du Fonds mondial en lieu et place du récipiendaire principal. Il joue un rôle différent de celui de l'agent financier, qui assiste le récipiendaire principal dans l'exécution de la gestion financière.

De plus, contrairement à l'agent financier, l'agent fiduciaire peut être choisi et recruté moyennant les propres procédures du récipiendaire principal.

L'agent fiduciaire est un prestataire de service indépendant qui n'agit pas pour le compte du Fonds mondial ni ne le représente.

Quand elle est demandée par le Fonds mondial, la prise de fonction d'un agent fiduciaire doit être basée sur les risques et doit être justifiée par l'équipe de pays avant ladite prise de fonction. Dans ce cas, l'agent fiduciaire est placé sous une double responsabilité, en rendant des comptes au récipiendaire principal et au Fonds mondial.

Dans le cadre de la supervision de l'agent fiduciaire, l'équipe de pays doit suivre une approche en cinq étapes (cf. figure 3). Elle doit également veiller à la bonne communication avec les différentes parties prenantes (récipiendaire principal, instance de coordination nationale, etc.).

Les performances de l'agent fiduciaire doivent être évaluées chaque année. À l'issue de cette évaluation, le contrat de l'agent fiduciaire doit être prorogé ou résilié.

Le recours aux services d'un agent fiduciaire n'est pas de mise lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI. Toutefois, si une demande en ce sens est formulée, la demande de nomination d'un agent fiduciaire doit être approuvée par le chef d'équipe régionale chargé des finances et le niveau de recouvrement indirect des coûts doit être adapté en conséquence.

Le chef d'équipe régionale chargé des finances est responsable de la supervision des procédures relatives à l'agent fiduciaire de sa région.

7 L'agent financier

7.1 Définition

119. L'agent financier est un organisme indépendant, directement recruté par le Fonds mondial en vue de réduire les risques financiers liés à l'insuffisance des capacités de gestion financière dont disposent les maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial. Le rôle de l'agent financier est d'aider les récipiendaires principaux et/ou les sous-récipiendaires à se conformer à toutes les exigences financières du Fonds mondial ainsi qu'à utiliser les crédits de subvention de façon appropriée. Les membres de l'équipe de l'agent financier ne remplacent pas le personnel des récipiendaires principaux et des sous-récipiendaires choisis, y compris leurs spécialistes de la finance, ni n'effectuent leurs tâches. Toutefois, l'agent financier travaille chaque jour aux côtés du personnel du ou des maîtres d'œuvre désignés. La responsabilité de respecter toutes les conditions de l'accord de subvention passé avec le Fonds mondial, y compris toutes les exigences en matière de gestion financière, incombe en dernier ressort aux récipiendaires principaux.
120. Contrairement aux agents fiduciaires, les agents financiers ne rendent compte qu'au Fonds mondial. Le travail de l'agent financier varie considérablement en fonction des risques identifiés au niveau de la mise en œuvre.
121. L'agent financier assume une fonction d'assistance en matière de gestion financière chez le récipiendaire principal/sous-récipiendaire. Il prête donc main-forte aux récipiendaires principaux pour toutes les opérations financières. Par conséquent, il ne joue pas le rôle de prestataire de garantie pour les récipiendaires principaux/sous-récipiendaires, puisque ses activités ne sont pas indépendantes des leurs. Cela étant, l'agent financier doit s'appuyer sur des processus indépendants de prise de décision. Il peut désapprouver les décisions prises par le récipiendaire principal/sous-récipiendaire quand elles ne sont conformes ni aux lois et règles applicables ni aux bonnes pratiques de gestion financière.

7.2 Objectifs

122. Le recours à un agent financier vise particulièrement à :
- atténuer le risque de fraude ou de détournement des crédits de subvention et minimiser leur utilisation pour des dépenses illégitimes ;
 - garantir la continuité de l'exécution des programmes dans des environnements très risqués en veillant à ce que des mesures de sauvegarde des investissements du Fonds mondial soient en place ;
 - créer une matrice de la maîtrise des risques dans le portefeuille du maître d'œuvre, et garantir que l'utilisation des crédits de subvention du Fonds mondial fait l'objet de contrôles efficaces et que tous les paiements sont légitimes, justifiés et suffisamment étayés ;
 - garantir que l'enregistrement de toutes les opérations financières se fait avec exactitude et en temps voulu ;
 - contribuer à ce que les informations transmises au Fonds mondial par le récipiendaire principal soient exactes, opportunes et conformes à l'accord de subvention et à toutes les politiques et directives applicables du Fonds mondial ;
 - garantir que les capacités du récipiendaire principal sont renforcées au moyen d'un programme limité dans le temps et assorti d'objectifs mesurables.

7.3 Principes

7.3.1 Principaux risques financiers ciblés par l'agent financier

123. La décision de recourir à un agent financier est l'aboutissement d'une évaluation des capacités/risques. Les conclusions de l'évaluation indiquent que, à ce moment-là, le bénéficiaire principal et/ou le sous-bénéficiaire ne possèdent pas les capacités minimales requises pour la gestion financière de la subvention ou que sa/leur gestion financière présente des déficiences alarmantes/graves. En outre, il est peu probable que ces déficiences identifiées à court terme soient palliées par d'autres mesures d'atténuation intégrées au profil du bénéficiaire principal et/ou du sous-bénéficiaire sélectionné.

124. Le recours à un agent financier vise à réduire les risques suivants :

- la faiblesse de la culture de la discipline financière et des contrôles dans l'ensemble de l'organisation, particulièrement au niveau de la haute direction ;
- il existe un risque de fraude ou de détournement des crédits de subvention ;
- les mesures de sauvegarde des actifs financés par les subventions du Fonds mondial ne sont pas adaptées aux environnements à haut risque, notamment aux contextes d'intervention difficiles ;
- les contrôles des processus relatifs à la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial, y compris passation de marchés et paiements, sont insuffisants/inefficaces ;
- la séparation des tâches dans les processus clés est inadaptée ;
- le suivi des sous-bénéficiaires est déficient ;
- l'enregistrement de toutes les transactions financières souffre d'inexactitude et n'est pas réalisé dans les délais impartis ;
- les rapports pour le Fonds mondial sont inexacts et ne sont pas transmis à temps ;
- le personnel financier associé au bénéficiaire principal et/ou aux sous-bénéficiaires manque de capacités.

7.3.2 Quand faut-il recourir aux services d'un agent financier ?

125. Le recours aux services d'un agent financier fait suite à l'identification, au moyen d'une évaluation, de l'un ou de plusieurs des risques susmentionnés ; pour qu'il soit justifié, la probabilité d'occurrence de ce ou ces risques doit être forte et leur matérialisation sérieusement préjudiciable à la mise en œuvre de la subvention. Ainsi, il est fondamental de démontrer à la fois la vraisemblance et les conséquences du risque en rapport avec les objectifs de la subvention avant d'adopter cette solution.

126. Un agent financier est nécessaire quand le bénéficiaire principal n'est pas en mesure d'apporter immédiatement à ses systèmes de gestion financière les changements requis pour gérer les risques identifiés.

127. La décision de nommer un agent financier peut être prise au cours de l'élaboration de la subvention²¹ (sur la base des conclusions de l'évaluation des capacités/risques), ou durant la mise en œuvre des subventions à la suite d'un des rapports du prestataire de garantie (revues de l'agent local du Fonds ou du Bureau de l'Inspecteur général, rapport

²¹ L'évaluation doit être réalisée dès que le bénéficiaire principal est identifié.

d'audit, etc.), ou à la suite d'évaluations annuelles des risques pour les portefeuilles des pays à fort impact et des pays clés.

128. À l'exception des situations dans lesquelles le risque est considéré comme endémique et alarmant (environnement extrêmement corrompu, etc.), la prise de fonction d'un agent financier est une mesure temporaire, destinée à garantir la conformité à court terme tout en renforçant les capacités de gestion financière en vue d'atténuer l'impact des risques financiers susceptibles d'apparaître autrement.

129. L'agent financier peut intervenir au niveau du récipiendaire principal et du sous-récipiendaire. En fonction des risques, l'équipe de pays peut demander à l'agent financier d'assurer un suivi rigoureux des sous-réceptaires (approche directe) dans les limites de leur périmètre d'intervention auprès du récipiendaire principal (comme expliqué plus loin). Pour les autres sous-réceptaires, l'équipe de pays peut opter pour une approche moins interventionniste (approche indirecte) qui sera définie dans le mandat de l'agent financier.

7.3.3 Étendue des activités de l'agent financier

130. Les paragraphes suivants délimitent l'étendue habituelle des activités de l'agent financier. Elle est établie à titre indicatif, sans préjudice des tâches pouvant lui être confiées par les équipes de pays après concertation avec le chef d'équipe régionale chargé des finances qui doit y donner son approbation. Ce dernier consulte le haut responsable chargé de la gestion des risques financiers et des garanties.

131. Le Fonds mondial distingue trois principaux types d'intervention pour ce qui est des services d'un agent financier :

- Les services standards : il s'agit exclusivement de tâches de gestion financière.
- Les services améliorés : il s'agit des services standards auxquels s'ajoutent d'autres prestations comme la gestion des fraudes, du système informatique et de la passation de marchés.
- Les services premium : il s'agit des services standards et des services améliorés, auxquels sont ajoutées des aspects programmatiques.

132. Bien que les réceptaires principaux et les sous-réceptaires soient les principales entités pour lesquelles un agent financier exerce ses activités, ils peuvent aussi, si besoin est, aider l'instance de coordination nationale et, exceptionnellement, d'autres agents tiers à gérer les subventions du Fonds mondial quand la gestion financière est considérée comme déficiente.

7.3.3.1 Services standard

133. En fonction des risques, l'équipe de pays décidera des tâches à réaliser au niveau du récipiendaire principal et au niveau du sous-récipiendaire (approche directe et indirecte).

134. Manuel des procédures

- Il s'agit de passer en revue le manuel des procédures administratives, financières et comptables établies par les réceptaires principaux/sous-réceptaires et de formuler des recommandations de façon à ce que ce manuel soit conforme aux pratiques exposées dans le Manuel de gestion financière à l'usage des maîtres d'œuvre de subventions.
- L'agent financier vérifie le manuel, le met à jour et aide à le finaliser, puis il soumet au Fonds mondial des recommandations visant à garantir la conformité du manuel de procédures avec les obligations des réceptaires principaux au

titre de l'accord de subvention (y compris le Règlement relatif aux subventions) et avec les politiques et directives du Fonds mondial, notamment celles énumérées ci-après :

- des procédures relatives à la gestion financière, à la comptabilité et à l'établissement de rapports, y compris des procédures portant sur les contrôles internes et la chaîne de responsabilité ;
- des exigences minimales qui indiquent clairement les documents devant appuyer chaque opération réalisée, entre autres, dans le cadre du paiement de tous les salaires et indemnités (journalières), du carburant, des cours et ateliers de formation, des visites de suivi et d'évaluation, des frais généraux et de l'achat de produits non sanitaires ;
- des procédures pour les contrôles visant les instructions qui débouchent sur des engagements financiers et ceux visant l'enregistrement d'opérations, de rapprochements avec des comptes tiers, de vérifications de la qualité des rapports générés en interne et de la réalisation des paiements ;
- des procédures pour le suivi, au sein d'un système intégré de gestion financière, des budgets approuvés par comparaison avec les dépenses réelles ;
- des procédures pour la gestion des ressources humaines, la masse salariale et les contrôles du versement des indemnités (journalières) ;
- des procédures pour la gestion des immobilisations, y compris le processus de suivi de leur utilisation, leur assurance, leur entretien et la vérification de leur existence ;
- des procédures de passation de marchés : contrôles et processus, procédures d'appel d'offres, d'évaluation et de sélection, montant des seuils ;
- des procédures pour l'identification, la sélection et l'évaluation des sous-réциpiendaires, mais aussi leur engagement, leur surveillance financière et leur supervision ;
- une politique sur la séparation des tâches entre les réциpiendaires principaux et les sous-réциpiendaires.

135. Achat de biens et services :

- Passer en revue les principaux contrôles appliqués à la passation de marchés et identifier les points faibles du processus ;
- Réaliser un exercice de supervision afin de s'assurer que les principaux contrôles concernant les opérations en cours sont efficaces (échantillon allant jusqu'à 100 % en fonction des risques et des sommes en jeu) ;
- Veiller à ce que la demande d'achat soit signée par les personnes habilitées ;
- S'assurer que la demande est conforme à l'activité spécifiée dans le budget et le plan de travail qui ont été approuvés et qu'elle représente un rapport coût/efficacité avantageux ;
- Passer en revue et approuver les demandes de conformité aux normes minimales et aux directives/politiques applicables sur la passation de marchés ;
- Observer le processus d'appel d'offres afin de veiller à ce qu'il ne favorise aucun fournisseur en particulier et agir en tant qu'observateur dans le comité d'évaluation des appels d'offres afin de garantir la transparence et l'équité du processus.

136. Budgétisation/prévisions :

- Améliorer les procédures relatives à la budgétisation et aux prévisions, y compris les contrôles effectués par la haute direction, et/ou aider le récipiendaire principal/sous-réceptiendaire à les élaborer ;
- Vérifier que le budget élaboré par le réceptiendaire principal/sous-réceptiendaire est raisonnable et présente un rapport coût/efficacité avantageux ;
- Vérifier que le suivi du budget effectué par le réceptiendaire principal et l'analyse de l'absorption sont exacts et que les explications sont pertinentes ;
- Appuyer les demandes de reprogrammation des réceptiendaires principaux à l'aide de données financières solides (budget de qualité reliant les fonds au programme) ;
- Vérifier si l'ensemble des décaissements prévisionnels des réceptiendaires principaux sont raisonnables.

137. Registres comptables:

- S'assurer que le réceptiendaire principal consigne toutes les opérations dans les registres et que toutes ces opérations sont correctement codées et enregistrées dans le système comptable du réceptiendaire principal ;
- S'assurer de l'exactitude des données saisies, sans qu'il soit nécessaire que l'agent financier tienne une comptabilité parallèle ;
- Vérifier l'exactitude du plan comptable et de la table de correspondance utilisés pour l'établissement de rapports à l'intention du Fonds mondial ;
- S'assurer que le réceptiendaire principal utilise un système adapté et sécurisé de suivi et de contrôle (sécurité et accès) du classement et de l'archivage de tous les documents justificatifs à l'appui de toutes les opérations relevant de ce bon de travaux.

138. Paiement de biens et services :

- Détenir un pouvoir de co-signature pour le paiement des récépissés ;
- Vérifier le respect des procédures de paiement ;
- Autoriser conjointement les virements d'espèces ;
- S'assurer que les opérations financières ou autres sont conformes à l'accord de subvention concerné ;
- Veiller à ce que toutes les transactions soient dûment justifiées par des documents originaux ;
- Réaliser une vérification a posteriori des paiements en supervisant ou en effectuant soi-même les rapprochements bancaires hebdomadaires (ou mensuels) ;
- Vérifier que des systèmes ont été mis en place pour analyser les écarts de rapprochement de trésorerie.

139. Rapports financiers :

- Les rapports financiers que le réceptiendaire principal remet au Fonds mondial sont : les rapports financiers trimestriels (solde de trésorerie, dépenses et impôts), le rapport financier annuel, le RA/DD et les états financiers du programme (exercice/fin de période) préparés conformément aux normes comptables nationales applicables et aux politiques et directives du Fonds mondial ;

- Aider le récipiendaire principal à préparer et soumettre, avec exactitude et dans les délais, toutes les informations financières et les rapports au Fonds mondial ;
- Aider les sous-réceptaires sélectionnés à préparer et soumettre avec exactitude, et dans les délais, toutes les informations financières et les rapports au réceptaire principal ;
- RA/DD : aider les réceptaires principaux à réunir les informations financières historiques qui sont transmises dans ce RA/DD ;
- rapports financiers annuels : aider les réceptaires principaux à préparer le rapport d'activité annuel à l'intention du Fonds mondial et calculer les écarts de budget prévisionnel/réel ;
- l'agent fiduciaire est chargé de surveiller la gestion financière et de veiller à l'exactitude et à l'intégrité de toutes les informations financières transmises au Fonds mondial ;
- réaliser un rapprochement des dépenses figurant dans divers rapports de l'entité de façon à garantir la cohérence (états financiers audités, RA/DD, rapports financiers annuels, etc.) ;
- effectuer le suivi de tous les ajustements de budget minimales réalisés par le réceptaire principal et s'assurer de leur conformité avec les directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets des subventions et avec le rapport financier annuel.

140. Audits externes du réceptaire principal et des sous-réceptaires²² :

- Aider le réceptaire principal à comprendre la portée de l'audit et son calendrier ;
- Assister à la réunion de planification de l'audit, aux réunions de compte rendu et à la réunion de bilan ;
- Aider le réceptaire principal à prendre les mesures nécessaires au regard des conclusions de l'audit ;
- Soutenir le travail des auditeurs externes en leur fournissant les informations et les documents nécessaires ;
- La responsabilité de tenir à jour tous les comptes financiers nécessaires (physiques et électroniques), d'archiver les relevés bancaires et les rapports qui y ont trait devant être fournis dans le cadre de l'audit incombe en dernier ressort au réceptaire principal.

141. Impôts :

- Surveiller et signaler les mesures prises par le réceptaire principal pour s'assurer que les crédits de subvention du Fonds mondial ne sont pas utilisés pour payer des impôts ou d'autres frais conformément à l'accord de subvention du Fonds mondial ;
- Aider le réceptaire principal à s'assurer que les systèmes de suivi des exonérations et des remboursements fiscaux sont en place, et à prendre toutes les mesures nécessaires pour être remboursé des impôts acquittés quand il n'est pas possible d'être directement exonéré.

²² En règle générale, l'audit est consolidé. Cependant, les directives sur les audits annuels des états financiers du programme de subvention du Fonds mondial disposent que, dans certaines conditions principalement liées aux risques, l'équipe de pays peut décider de réaliser un audit spécifique du sous-réceptaire.

142. Vérification de toutes les dépenses effectuées en utilisant les crédits de subvention – les procédures ci-après s'appliquent aux dépenses très risquées :

- Ressources humaines – salaires
 - s'assurer que les positions financées par les subventions sont payées conformément aux politiques applicables au versement des salaires et des indemnités ;
 - vérifier que les salariés actuels des récipiendaires principaux/Sous bénéficiaires (le personnel titulaire d'un contrat à temps plein plutôt que d'un contrat spécifique financé par le Fonds mondial) ne perçoivent pas une rémunération supplémentaire financée par la subvention sans l'approbation du Fonds mondial ;
 - vérifier que les paiements individuels de salaire effectués en faveur des employés sont conformes aux contrats approuvés, par exemple en comparant un échantillon de paiements au contrat conclu ;
 - vérifier que le personnel percevant une rémunération financée par la subvention assume des fonctions liées à cette subvention.
- Ressources humaines – compléments de salaire
 - vérifier qu'il existe des contrats de performance pour tous les bénéficiaires ;
 - vérifier la conformité des bénéficiaires des contrats de performances avec le plan et le budget approuvés ;
 - vérifier que les critères de performance ont été définis et que les performances réalisées ont bel et bien été prises en compte dans le calcul du complément de salaire ;
 - vérifier que le paiement des primes de performance a été effectué uniquement pour la période postérieure à l'approbation de ces suppléments de salaire par le Fonds mondial conformément aux politiques et directives en vigueur du Fonds mondial.
- Frais de déplacement
 - confirmer que l'objectif du voyage est conforme au plan de travail approuvé et que des données probantes attestent que le travail a été effectué ;
 - confirmer que les montants versés correspondent aux taux d'indemnisation approuvés ou, en cas de remboursement direct, aux dépenses réelles ; confirmer que le mode de transport était économique et justifié par des documents appropriés ;
 - confirmer que des contrôles de la consommation de carburant existent et que les dépenses de carburant sont dûment justifiées.
- Formation
 - confirmer qu'il existe des documents justificatifs appropriés permettant de vérifier que l'événement a bel et bien eu lieu et que les factures qui y correspondent sont authentiques ;
 - confirmer que le personnel qui perçoit un salaire financé par une subvention du Fonds mondial ne reçoit aucun paiement (autre que le remboursement des frais de déplacement et l'indemnité journalière) ;
 - vérifier, sur la base d'un échantillon, que les participants ont assisté à la formation et que les montants enregistrés comme ayant été versés à ces personnes au titre de l'indemnité journalière ou de frais de déplacement correspondent aux sommes réellement décaissées.

143. Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités n'est pas obligatoire dans le périmètre des prestations. Le chef d'équipe régionale chargé des finances et l'équipe de pays décideront d'ajouter ou non ce service quand ils rempliront la demande de nomination d'un agent financier. Le renforcement des capacités, s'il est ajouté à la liste des prestations attendues, recouvre les tâches suivantes :

- diagnostic des problèmes : dans les six mois qui suivent la prise de fonction de l'agent financier, fournir au Fonds mondial un rapport sur les capacités qui comprend les forces et les faiblesses du récipiendaire principal ;
- assister l'élaboration des plans de renforcement ;
- assister le recrutement de personnel ;
- assister la conception et la documentation des processus ;
- Aider à l'encadrement et l'accompagnement ;
- dispenser des formations formelles.

144. Le plan d'action pour le renforcement des capacités doit être préparé en consultation avec le récipiendaire principal et le Fonds mondial. Il doit aussi être transmis à l'instance de coordination nationale. Ce plan d'action doit contenir au minimum les informations ci-après :

- description de l'enjeu relatif aux capacités, c'est-à-dire le problème soulevé par l'évaluation des besoins en capacités ;
- identification de l'objectif poursuivi par le renforcement des capacités ;
- notation du niveau de risque ou d'impact ;
- identification des éléments que le problème affecte (personnes, processus ou systèmes) ;
- le domaine fonctionnel concerné (dispositifs institutionnels et de surveillance, contrôles internes, ressources humaines, système d'information de la gestion financière [FMIS], planification/budgétisation/circulation des capitaux, passation de marchés et gestion des contrats, facturation/paiements/recodification, gestion de la trésorerie, gestion des actifs et des stocks, gestion des documents et des registres, rapports et audits financiers) ;
- les actions/activités de renforcement des capacités, c'est-à-dire les interventions à réaliser afin de remédier à la situation ;
- le calendrier de mise en œuvre des activités.
- Entité responsable
- toute ressource (interne et externe) nécessaire à la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités ;
- les indicateurs d'avancement, qui devraient comprendre des cibles et des étapes intermédiaires clairement définies et quantifiables afin de pouvoir effectuer un suivi de la réalisation des objectifs du plan d'action.

Quand il a été convenu d'un plan d'action pour le renforcement des capacités du récipiendaire principal, l'équipe de pays peut demander à l'agent financier de le mettre en œuvre. Dans ce cas, le chef d'équipe régionale chargé des finances a la responsabilité de veiller à ce que l'agent financier mène à bien ce plan de renforcement des capacités.

145. L'agent financier assume une fonction de contrôle renforcé au niveau du récipiendaire principal et participe donc à ses activités quotidiennes. L'auditeur externe et les agents locaux du Fonds sont les principaux prestataires de garantie : à ce titre, ils ne peuvent pas offrir de services de renforcement des capacités. À l'inverse, l'agent financier peut fournir des services de renforcement des capacités.

146. L'agent financier constitue une mesure d'atténuation des risques financiers. Si une équipe de pays souhaite attribuer à l'agent financier plus de fonctions, comme celles définies dans les services améliorés ou premium présentés ci-après, elle doit se demander s'il est nécessaire de changer le récipiendaire principal (cf. le processus de changement du récipiendaire principal). L'agent financier n'a pas vocation à remplacer le récipiendaire principal, ni à devenir un autre récipiendaire principal au niveau du récipiendaire principal existant. Si les fonctions du récipiendaire principal relatives aux finances, à la passation de marchés et aux programmes sont déficientes, celui-ci doit être changé.

L'attribution de fonctions non financières à l'agent financier, en complément de ses tâches habituelles, doit être approuvée de la façon suivante avant de modifier les termes du contrat²³ :

- pour des services standard et améliorés : approbation du chef d'équipe régionale chargé des finances en consultation avec le chef d'équipe régionale/directeur du département et l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers ;
- pour des services premium : validation par le chef d'équipe régionale chargé des finances et le chef d'équipe régionale en consultation avec l'équipe de garantie et de gestion des risques financiers, puis approbation du responsable des Finances et du contrôle de gestion et du directeur du département.

7.3.3.2 Services améliorés de l'agent financier

En plus des tâches (tout ou partie) mentionnées précédemment relevant des services standard d'un agent financier, les services améliorés comprennent une ou plusieurs des tâches suivantes :

147. Gestion des logiciels financiers et des systèmes informatiques

- Pour pouvoir réaliser cette tâche, l'agent financier doit compter au sein de son équipe un informaticien ou un consultant en informatique pour une période initiale déterminée par l'équipe de pays. Le consultant en informatique pourra quitter l'équipe plus tôt si les problèmes du système sont résolus. Le contrat conclu avec l'agent financier doit permettre au Fonds mondial de demander la reconduction de la mission de l'informaticien en fonction des conclusions tirées.
- Aider le récipiendaire principal à exploiter le système récemment actualisé par la réalisation des tâches suivantes, sans s'y limiter :
 - s'assurer que la configuration technique permette réellement l'établissement automatique de rapports financiers, au bon format, à l'intention du Fonds mondial ;
 - s'assurer que les budgets approuvés et les contrôles dont ils sont assortis sont entièrement intégrés au système comptable, et qu'il en est de même concernant le calcul des écarts entre dépenses prévisionnelles et réelles, ventilés par activités, interventions et coûts ;
 - établir un tableau de flux détaillé qui illustre clairement les procédures requises au cours du cycle de comptabilisation et d'établissement de rapports, confirme les rôles et les responsabilités de toutes les parties et détaille les processus relatifs, pour chaque fin de mois, à la clôture, aux rapprochements, aux rapports et au classement des documents justificatifs ;
 - s'assurer que le personnel financier du récipiendaire principal est convenablement formé ;
 - s'assurer que des contrôles internes efficaces sont en place dans le système afin de protéger l'utilisation des crédits de subvention ;
 - procéder à des examens visant à surveiller et vérifier la conformité du récipiendaire principal avec le système décrit dans le paragraphe précédent ;
 - établir une table de correspondance pour le plan comptable, améliorer les modèles de rapport des maîtres d'œuvre et s'assurer de l'existence de contrôles d'accès et de systèmes de sauvegarde.

²³ Le conseiller juridique de l'équipe de pays et l'équipe chargée des achats si nécessaire seront consultés pour toute proposition d'amendement, de renouvellement ou d'interprétation des conditions contractuelles (y compris du mandat).

148. Gestion de la passation de marchés et conformité

- Pour pouvoir réaliser cette tâche, l'agent financier doit recruter un spécialiste de la passation de marchés.
- Les activités d'assistance au récipiendaire principal/sous-récipiendaire pour la gestion de la passation de marchés comprennent les éléments suivants :
 - planification des actions : établir les besoins prévisionnels, préparer le mandat, les spécifications et le projet de plan de passation de marché ;
 - exécution du cycle complet d'actions : préparer les dossiers d'appel d'offres, gérer les processus d'appel d'offres, rédiger les rapports d'évaluation, dresser les contrats et coordonner leur négociation ;
 - rapports : préparer les rapports d'exécution de la passation de marchés ;
 - administration des contrats : conseiller les départements se servant des contrats sur leur interprétation et sur les pratiques commerciales, et résoudre les cas de contestation d'offres ou de réclamations et litiges portant sur les contrats, le cas échéant ;
 - documentation et correction des lacunes au sein du manuel de passation de marchés, ainsi que des divergences entre ce manuel et la pratique : le spécialiste de la passation de marchés consigne et met en œuvre les solutions visant à corriger ces lacunes et divergences ;
 - garantir une adhésion rigoureuse des pratiques de passation de marchés au plan de passation de marchés approuvé par le Fonds mondial, à la liste de vérification relative aux processus établie par le récipiendaire principal, et aux exigences en matière de documentation et d'archivage ;
 - observer la qualité des documents et les exigences de distribution ;
 - souligner et corriger les retards et les goulots d'étranglement dans les processus de passation de marchés et de gestion de l'approvisionnement, y compris les retards dans la documentation et l'approbation des ordres ;
 - garantir une adhésion rigoureuse aux procédures approuvées concernant les fournisseurs (liste actualisée, gestion des dossiers d'information et de la base de données) ;
 - tenir à jour les données tarifaires afin que les responsables du budget puissent avoir facilement accès aux prix et établissent les dépenses prévisionnelles ;
 - garantir une adhésion rigoureuse aux procédures approuvées concernant la publication des appels d'offres ;
 - organiser les flux de travail et mettre en place des systèmes (documentation et archivage) quand ces derniers font défaut ;
 - passer en revue et approuver les factures présentées par un prestataire de services de gestion de la chaîne d'approvisionnement (prestataire indépendant ou entrepôt médical central) une fois que les vérifications exigées ont été réalisées en comparant les paiements réclamés avec les termes du contrat de service. L'agent financier signe les récépissés de paiement pour toutes les sommes à payer sous la forme d'une non-objection ;
 - examiner et approuver le caractère raisonnable de toutes les dépenses liées à l'acquisition de biens et de services non sanitaires par le récipiendaire principal.

149. Gestion des risques de fraude

- L'agent financier recourt aux services d'un spécialiste de la fraude qui s'occupera du portefeuille de l'agent financier dans tout le pays.
- Les activités d'assistance au récipiendaire principal/sous-récipiendaire pour la gestion des risques de fraude comprennent les missions suivantes :
 - élaborer des procédures et des outils adéquats de détection, de prévention et d'intervention ;

- évaluer les opérations de subvention afin d'identifier les domaines où il existe un risque de fraude, et de concevoir des réponses adaptées, y compris des mesures de due diligence appliquées aux fournisseurs et au personnel ;
- analyser les données/informations financières et les documents justificatifs afin de détecter des actes frauduleux ;
- assurer un suivi de tous les cas de fraude avérés ou présumés et mener des enquêtes approfondies les concernant ;
- créer et tenir à jour les journaux, registres et bases de données contenant les informations relatives aux actes frauduleux ;
- s'assurer que tous les cas de fraude, avérés ou présumés, sont immédiatement signalés à l'équipe de pays du Fonds mondial ainsi qu'à la plus haute autorité possible du maître d'œuvre concerné ;
- mettre en place des formations et des campagnes de sensibilisation destinées au personnel de l'organisation, portant sur les techniques de détection et de prévention de la fraude.

7.3.3.3 Services premium de l'agent financier

150. Les services premium offerts par un agent financier comprennent les services standards, les services améliorés et des tâches relatives aux programmes.

151. Dans certaines circonstances exceptionnelles, l'agent financier fournit des services non financiers. Le recours à ce type de services doit être dûment justifié et validé par le chef d'équipe régionale chargé des finances et le chef d'équipe régionale. Il devra être ensuite approuvé par le directeur du département et le responsable des Finances et du contrôle de gestion. Les services non financiers se composent essentiellement des services de gestion des programmes et d'assistance à la planification et au suivi.

152. Services de gestion des programmes et d'assistance à la planification et au suivi

- Pour pouvoir réaliser cette tâche, l'agent fiscal recourt aux services d'un spécialiste du suivi et évaluation et des programmes.
- L'assistance au récipiendaire principal/sous-récipiendaire en matière de gestion des programmes et de planification et suivi recouvre les activités suivantes :
 - construire les systèmes et structures de gestion des programmes propres au récipiendaire principal/sous-récipiendaire et réaliser la planification et le suivi des activités relatives à la subvention ;
 - coopérer avec le gestionnaire des programmes du récipiendaire principal et d'autres prestataires d'assistance technique, comme le demande le Fonds mondial ;
 - établir, le cas échéant, des réunions régulières pour la gestion des programmes et y participer ;
 - assister le récipiendaire principal dans la planification et le suivi continus des activités relatives aux programmes, telles que les détaillent les plans de travail et les budgets approuvés figurant dans l'accord de subvention. L'objectif est de s'assurer que les activités relatives aux programmes sont planifiées et mises en œuvre convenablement de façon à garantir un niveau satisfaisant d'exécution des programmes et d'absorption des crédits de subvention.

153. La demande à l'agent fiscal de fournir des services financiers et non financiers, peut déclencher une évaluation indépendante des capacités du récipiendaire principal à mettre en œuvre la subvention.

7.3.4 Relations entre l'agent financier et les sous-réceptaires

154. On distingue trois niveaux d'interaction entre l'agent financier et les sous-récipiendaires. Le choix est établi en fonction des risques et de l'importance des fonds gérés par le sous-récipiendaire. Les niveaux d'interaction sont les suivants :

7.3.4.1 Approche directe

155. Cette approche convient généralement pour les sous-récipiendaires à risque élevé. L'agent financier est en contact direct et régulier avec le sous-récipiendaire.

156. Les tâches et responsabilités de l'agent financier sont les suivantes :

- a. Passer en revue et approuver tous les virements d'espèces effectués par le récipiendaire principal au bénéfice de ces sous-récipiendaires. L'agent financier cosigne chez le récipiendaire principal tous les récépissés de paiement ou toutes les demandes de paiement le cas échéant en vue des décaissements pour les sous-récipiendaires.
- b. L'agent financier doit :
 - i. détenir un pouvoir de co-signature, accordé par les sous-récipiendaires, sur tous les comptes bancaires du sous-récipiendaire. Les moyens de paiement seront d'abord signés par le sous-récipiendaire, puis par l'agent financier ;
 - ii. vérifier et signaler que les crédits de subvention ne sont pas mêlés à des fonds provenant d'autres sources ;
 - iii. aider les sous-récipiendaires à produire les documents de décaissement originaux qui doivent répondre aux normes minimales détaillées ci-après dans le paragraphe c.
- c. L'agent financier veille à ce que toutes les opérations financières exigées des sous-récipiendaires respectent les normes minimales suivantes :
 - i. l'opération financière est conforme au budget et au plan de travail soumis par le sous-récipiendaire et ayant été approuvés, lesquels constituaient la base du décaissement récemment effectué par le récipiendaire principal au bénéfice du sous-récipiendaire ;
 - ii. les systèmes et contrôles de gestion financière que le sous-récipiendaire utilise pour chaque opération sont conformes au manuel de gestion financière approuvé ;
 - iii. toutes les opérations sont dûment justifiées par des documents originaux ;
 - iv. la demande est préparée et signée par la personne qui réalisera l'opération/l'achat, ou qui supervisera le travail/la prestation de services d'autres personnes ;
 - v. les spécifications relatives à l'opération sont jointes à la demande et définissent les critères concernant les paiements à réaliser ainsi que toute mesure jugée utile quant à la qualité et aux modalités d'exécution ;
 - i. pour les opérations ayant trait à la passation de marchés :
 - la méthode d'identification des fournisseurs comprend les critères et méthodes de sélection visant à solliciter des devis conformément à la législation nationale en vigueur en matière de passation de marchés et aux directives applicables des récipiendaires principaux ;
 - les devis sont joints (le cas échéant) et les mérites de ceux qui remportent le plus de faveurs sont précisés ;
 - une attestation d'enregistrement des fournisseurs, y compris les titres de propriété, est fournie ;
 - les offres soumises doivent être examinées avec un œil critique afin de déterminer si elles proviennent bien de fournisseurs différents : mêmes erreurs orthographiques, copier/coller entre documents, etc.
- d. Quand l'opération est jugée satisfaisante, l'agent financier accorde au sous-récipiendaire son approbation sans objection et la lui remet pour qu'il la signe. Après avoir accusé réception du document signé par le sous-récipiendaire, l'agent financier

- s’il a toujours confiance dans la validité de l’opération financière – appose sa co-signature afin que le paiement final soit réalisé.
- e. L’agent financier devra considérer les rapports d’audit et tout autre rapports externes pour déterminer l’étendue des vérifications supplémentaires requises pour autoriser chaque opération.
- f. Si l’agent financier estime que des vérifications supplémentaires sont nécessaires, il peut demander au Fonds mondial de charger ses agents locaux de procéder à des contrôles sur le terrain visant les documents, les fournisseurs ou les opérations contestables. Après cette série d’examens, l’agent financier accordera son approbation sans objection dans les délais prévus par le manuel de procédures du sous-réциiendaire.

7.3.4.2 Approche indirecte

157. Dans le cadre de cette approche, l’agent financier aide les réциiendaire principaux à gérer le versement des avances aux sous-réциiendaire et le retrait consécutif de ces avances, mais n’a pas de contact direct avec les sous-réциiendaire. L’approche est présentée en détail ci-après.
158. Avant que le réциiendaire principal ne réalise un décaissement au bénéfice du sous-réциiendaire faisant l’objet d’une approche indirecte, l’agent financier vérifie et examine les budgets du sous-réциiendaire pour la période envisagée, en tenant compte du dernier solde de trésorerie, des engagements restant à liquider et du taux d’absorption du sous-réциiendaire, puis recommande un montant de décaissement pour la période suivante.
159. Par la suite, pour tous les décaissements ultérieurs au bénéfice des sous-réциiendaire, l’agent financier examine et vérifie les documents justificatifs fournis à une date postérieure à l’appui des dépenses. Une fois qu’il a reçu les documents justifiant l’utilisation de l’avance précédente, l’agent financier s’assure que cette avance a été correctement liquidée et que les montants correspondants ont été transférés en dépenses. L’agent financier veillera à ce qu’aucune avance ne soit accordée aux sous-réциiendaire sans que l’avance précédente n’ait été complètement liquidée.

7.3.4.3 Approche d’examen trimestriel

160. Cette approche convient aux sous-réциiendaire à risque moyen ou élevé. L’agent financier procède à des examens trimestriels sur le terrain visant à vérifier la conformité financière des sous-réциiendaire.
161. Plus précisément, cette approche consiste à confier à l’agent financier la responsabilité de veiller à ce que les opérations financières réalisées par ces sous-réциiendaire au cours du trimestre considéré respectent les normes minimales suivantes :
- i. l’opération financière est conforme à l’accord de subvention concerné (y compris, mais pas seulement, le budget approuvé, le plan de travail approuvé, le plan de gestion des achats et des stocks et/ou le plan de suivi et évaluation) ;
 - ii. les systèmes et contrôles de gestion financière que le sous-réциiendaire utilise pour chaque opération sont conformes au manuel de gestion financière approuvé ;
 - iii. toutes les opérations sont dûment justifiées par des documents originaux. L’agent financier prendra toutes les mesures raisonnables pour s’assurer que ces documents sont authentiques ;
 - iv. la demande est préparée et signée par la personne qui réalisera l’opération/l’achat, ou qui supervisera le travail/la prestation de services d’autres personnes ;

- v. les spécifications relatives à l'opération sont jointes à la demande et définissent les critères concernant les paiements à réaliser ainsi que toute mesure jugée utile quant à la qualité et aux modalités d'exécution ;
 - vi. pour les opérations ayant trait à la passation de marchés :
 - la méthode d'identification des fournisseurs comprend les critères et méthodes de sélection visant à solliciter des devis conformément à la législation nationale en vigueur en matière de passation de marchés et aux directives applicables des bénéficiaires principaux,
 - les devis sont joints (le cas échéant) et les mérites de ceux qui remportent le plus de faveurs sont précisés.
162. Quand l'opération est jugée satisfaisante, l'agent financier accorde au sous-bénéficiaire son approbation sans objection et la lui remet pour qu'il la signe. Après avoir accusé réception du document signé par le sous-bénéficiaire, l'agent financier – s'il a toujours confiance dans la validité de l'opération financière – appose sa co-signature afin que le paiement final soit réalisé.
163. L'agent financier détermine le niveau des vérifications supplémentaires requises pour autoriser chaque opération en consultant des rapports d'audit et d'autres rapports externes (du Bureau de l'Inspecteur général, des agents locaux du Fonds, etc.).
164. Si l'agent financier estime que des vérifications supplémentaires sont nécessaires, il peut demander au Fonds mondial de charger ses agents locaux de procéder à des contrôles sur le terrain visant les documents, les fournisseurs ou les opérations contestables.
165. Chaque trimestre, l'agent financier s'assurera que l'ensemble des soldes et des mouvements de rapprochement entre le bénéficiaire principal et les sous-bénéficiaires, avancés ou reportés, coïncident (soldes de trésorerie, dépenses au cours de la période et avances non régularisées).

7.3.5 Obligations de l'agent financier

166. L'agent financier devra fournir les services convenus dans le respect des conditions de son contrat (un contrat à quantités indéterminées ou un bon de travaux) avec le Fonds mondial. L'agent financier est ainsi tenu de mobiliser toutes ses compétences, de prendre toutes les précautions nécessaires et de faire preuve de prudence et de diligence dans l'accomplissement de ses devoirs et obligations, comme le ferait un professionnel qualifié et expérimenté s'acquittant des mêmes tâches. L'agent financier est tenu d'exercer ses fonctions contractuelles dans les délais impartis, en optimisant le rapport coût/efficacité et conformément aux bonnes pratiques techniques et de gestion de la profession, nécessaires à la prestation des services demandés, sans contrevenir aux principes et pratiques de comptabilité et de gestion financière reconnus à l'échelle internationale. L'agent financier doit utiliser les subventions du Fonds mondial avec au moins le même niveau de diligence qu'il le ferait pour ses propres fonds.
167. La responsabilité de l'agent financier est engagée en cas de perte préjudiciable et/ou de tort causé à un tiers à la suite de sa négligence et/ou de travaux effectués sans respecter les termes du contrat le liant au Fonds mondial. En pareil cas, l'agent financier sera tenu de rembourser au Fonds mondial les montants impliqués.
168. Si, dans le cadre son travail, l'agent financier détecte un cas, présumé ou confirmé, de fraude ou d'irrégularité, il doit immédiatement le signaler au Fonds mondial. Après avoir reçu cette information, le Fonds mondial décidera des mesures à prendre, notamment d'informer, s'il le juge approprié, le Bureau de l'Inspecteur général qui pourra décider d'ouvrir une enquête.

7.3.6 Responsabilité des maîtres d'œuvre (récipiendaires principaux/ sous-récipiendaires)

169. En dernier ressort, il incombe au maître d'œuvre :

- a. De veiller à ce que l'agent fiduciaire bénéficie de tout soutien et de toute collaboration nécessaires pour qu'il s'acquitte au mieux de son mandat ;
- b. de donner, à la demande de l'agent financier ou comme le requiert l'accomplissement de ses devoirs, accès à l'ensemble de la documentation et des enregistrements comptables relatifs à la subvention, ainsi qu'à un espace de bureau sécurisé à l'usage de l'agent financier ;
- c. de comprendre et d'accepter un plan de renforcement des capacités, assorti d'indicateurs des réalisations intermédiaires et d'un processus d'évaluation des progrès accomplis ;
- d. de veiller à la mise en œuvre de toutes les actions nécessaires visant à réduire les risques ayant conduit à la nomination d'un agent financier, ainsi que tous les autres risques majeurs identifiés après sa prise de fonction ;
- e. de veiller à ce que la haute direction du maître d'œuvre assure un suivi des progrès du plan de renforcement des capacités, s'il existe, jusqu'à ce que les objectifs aient été atteints.

7.3.7 Communication avec les maîtres d'œuvre et suivi

170. Après avoir identifié les risques et les points faibles de la gestion financière, et avoir mesuré la probabilité de leur occurrence ainsi que leur impact sur la subvention, l'équipe de pays proposera la nomination d'un agent fiduciaire au récipiendaire principal et/ou au sous-récipiendaire et à l'instance de coordination nationale²⁴.

171. De plus, l'équipe de pays conviendra avec le récipiendaire principal des termes du mandat de l'agent financier²⁵, et avec l'agent financier d'un plan de participation. Le plan de participation, qui comprend un plan de renforcement des capacités (limité dans le temps) et le calendrier prévisionnel de la présence de l'agent financier, doit être approuvé dans les six mois qui suivent la nomination de l'agent financier.

172. L'équipe de pays et l'instance de coordination nationale ont tout intérêt à solliciter une assistance technique pour évaluer l'avancement du plan de renforcement des capacités. En l'absence d'assistance technique, l'équipe de pays peut décider de recourir aux agents locaux du Fonds ou à tout autre mécanisme externe indépendant afin de réaliser cette évaluation. La fréquence de l'évaluation devrait être décidée par l'équipe de pays et l'instance de coordination nationale.

173. Le rapport trimestriel d'avancement dressé par l'agent financier devra faire état des progrès réalisés dans la réalisation des objectifs du plan de renforcement des capacités.

174. Dans le cadre de son rôle de surveillance, l'instance de coordination nationale devrait assurer le suivi des progrès réalisés dans la réalisation des objectifs du plan de renforcement des capacités.

²⁴ Initialement, à l'occasion d'une visite dans le pays ou d'un appel téléphonique, puis par écrit.

²⁵ Le conseiller juridique de l'équipe de pays et l'équipe chargée des achats doivent être consultés pour l'élaboration du mandat et pour quelque amendement, renouvellement ou interprétation des conditions contractuelles (y compris du mandat) que ce soit.

7.3.8 Relations entre l'agent financier et les agents locaux du Fonds

175. L'agent financier fait partie intégrante du cadre de gestion financière du récipiendaire principal/sous-récipiendaire. On s'attend donc à ce que celui-ci collabore étroitement avec les agents locaux du Fonds lors des examens auxquels ils sont soumis à différentes étapes de la mise en œuvre de la subvention.
176. L'agent local du Fonds est un prestataire de garantie pour le Fonds mondial. À ce titre, il dialogue avec l'agent financier et comprend la portée de son travail. Lors de l'installation d'un agent financier dans un pays donné, l'équipe de pays doit organiser une réunion entre l'agent local du Fonds et l'agent financier. Au cours de cette réunion, l'agent local du Fonds doit faire part à l'agent financier de sa vision des principaux risques financiers supportés par le maître d'œuvre et des domaines auxquels l'agent financier devrait accorder davantage d'attention.
177. La collaboration entre l'agent local du Fonds et l'agent financier devrait être systématique et régulière. Dans l'idéal, ils devraient se réunir une fois par mois, ou au minimum une fois par trimestre, pour échanger des informations et des expériences. L'agent financier doit dresser un compte rendu de ces réunions afin que toutes les parties mettent en œuvre la même approche et établissent les mêmes profils de risques pour l'ensemble des maîtres d'œuvre affectés.
178. L'agent financier doit travailler main dans la main avec le maître d'œuvre. Dans le cadre des examens réalisés par l'agent local du Fonds chez un maître d'œuvre, l'agent financier doit :
- se réunir avec l'agent local du Fonds au début de l'évaluation afin de lui présenter d'une part, les difficultés financières auxquelles le récipiendaire principal fait face au cours de la période considérée, et d'autre part, les actions mises en œuvre ;
 - fournir à l'agent local du Fonds l'aide dont il a besoin pour réaliser sa revue en veillant à mettre à sa disposition les documents financiers appropriés si nécessaire.

7.3.9 Relation entre l'agent financier et l'instance de coordination nationale

179. L'instance de coordination nationale exerce une fonction de surveillance de la mise en œuvre des subventions. Dans le cadre de cette fonction et afin de mieux mesurer les risques affectant les subventions, l'instance de coordination nationale peut obtenir des informations auprès de l'agent financier.
180. Communication d'informations : L'agent financier est tenu d'informer le Secrétariat du Fonds mondial des problèmes identifiés dans le cadre de l'accomplissement de ses devoirs. Il n'est pas prévu que l'agent financier communique directement des informations à l'instance de coordination nationale, ni que l'instance de coordination nationale confie à l'agent financier des tâches/travaux spécifiques. Les conclusions de l'agent financier sont transmises à l'instance de coordination nationale par l'intermédiaire du récipiendaire principal ou du Fonds mondial (communication indirecte) afin de préserver l'objectivité du rôle indépendant joué par l'agent financier.
181. Participation aux réunions de l'instance de coordination nationale : L'agent financier collaborera avec l'instance de coordination nationale, dans le cadre de la fonction de surveillance qu'elle exerce, à différentes étapes de son mandat :
- a. évaluation initiale des capacités financières du récipiendaire principal et des sous-récepteurs ainsi que des mesures correctives envisagées ;

- b. élaboration du plan de renforcement des capacités et suivi des progrès accomplis par rapport aux objectifs poursuivis ;
- c. à la demande de l'instance de coordination nationale, il faudra lui fournir les informations nécessaires à la surveillance des subventions et l'informer en fin de parcours des problèmes afin de renforcer ses performances en matière de fonctions et de responsabilités.

7.3.10 Nomination de l'agent financier

182. **Sélection préalable de l'agent financier** : Le fonds nomme l'agent financier selon un processus de sélection mettant en concurrence les candidats. Tous les cinq ans, le Fonds mondial établit au terme de ce processus une liste des prestataires de services ayant sa préférence. Ces prestataires bénéficient d'un contrat à quantité indéterminée et peuvent postuler à la fonction d'agent financier dès qu'une équipe de pays en sollicite les services. Lors du processus de présélection, les candidats doivent fournir les informations suivantes :

- a. L'approche technique, qui englobe les éléments suivants :
 - compréhension des objectifs et de la portée du travail : la mesure dans laquelle le postulant démontre qu'il peut s'adapter à la nature et à la portée des travaux entrepris ainsi qu'à l'environnement dans lequel ces derniers sont réalisés ;
 - méthode et outils : le bien-fondé et la pertinence de la méthodologie proposée, telle que l'analyse des causes profondes ;
 - processus de revue qualité : description du processus de revue de la qualité du postulant et de l'appui accordé par le siège aux équipes basées dans les pays.
- b. Leur expérience et leurs capacités :
 - la mesure dans laquelle le postulant peut démontrer son expérience dans des contextes similaires ;
 - la mesure dans laquelle le postulant possède l'expérience pratique nécessaire pour assumer les fonctions attribuées.

183. La sélection préalable et la nomination de l'agent financier sont effectuées conformément aux règlements et procédures de passation de marchés²⁶ du Fonds mondial.

7.3.10.1 Requête aux services d'un agent financier

184. Une fois que la nécessité d'un agent financier a été établie, l'équipe de pays remplit le formulaire de demande de nomination d'un agent financier, qui décrit les risques identifiés, précise le coût prévisionnel des services de l'agent financier, explique les raisons de l'appel à ses services et le niveau auquel il exercera ses activités. Ce formulaire doit être approuvé par le chef d'équipe régionale chargé des finances et par le directeur du département ou le chef d'équipe régionale²⁷ en fonction du coût et des avantages de cette mesure.

185. L'équipe de pays rédige ensuite le projet de mandat de l'agent financier en veillant à ce qu'il réponde aux risques soulignés dans le formulaire de demande de nomination d'un agent financier. Ce mandat doit être approuvé par le chef d'équipe régionale chargé des finances, suite à quoi l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers vérifie qu'il répond bien aux risques financiers identifiés.

²⁶ En cours d'élaboration.

²⁷ L'accord peut être donné par courrier électronique, en réponse à la demande de nomination d'un agent financier soumise par l'équipe de pays.

186. L'équipe de pays prendra ensuite contact avec l'équipe chargée des achats et transmettra au conseiller juridique de l'équipe de pays les informations suivantes :
- le formulaire de demande de nomination d'un agent financier ;
 - le projet de mandat ciblant les risques propres au pays ;
 - le nombre d'entités (récipiendaires principaux, sous-récipiendaires, instance de coordination nationale et autres tiers) qui bénéficieront des services de l'agent financier ;
 - le volume des subventions gérées par chaque récipiendaire principal, ainsi que le montant total des fonds non décaissés de toutes les subventions signées avec ces récipiendaires principaux ;
 - la taille de l'équipe de l'agent financier recommandée par l'équipe de pays ;
 - la durée prévisionnelle du contrat (dates de début et de fin) ;
 - le budget alloué ou prévisionnel ;
 - une indication des agents financiers à privilégier dans la liste des agents financiers préapprouvés, accompagnée des raisons de ce choix ;
 - la date à laquelle il est prévu que l'agent financier prenne ses fonctions dans le pays.

7.3.10.2 Nomination de l'agent financier

187. Sur la base des données fournies par l'équipe de pays, l'équipe chargée des achats demandera aux prestataires présélectionnés de lui fournir les informations suivantes :
- a. La structure de l'équipe et les spécialistes clés proposés, permettant d'évaluer dans quelle mesure le candidat a prouvé qu'il possédait des ressources humaines suffisantes (niveau d'instruction, formation et connaissances techniques) pour réaliser le projet. Les spécialistes clés qui apparaissent dans l'appel à propositions sont des experts dont les compétences sont essentielles à une réalisation efficace des tâches/services.
 - b. L'expérience spécifique dans le pays : le candidat devra prouver qu'il a déjà assuré des prestations de services similaires dans le pays où l'agent financier est demandé. Il devra fournir trois exemples.
 - c. Coûts prévisionnels : le montant des dépenses envisagées doit couvrir tous les services requis dans le périmètre de travail défini dans le mandat et doit être exprimé en dollars US. Les tableaux des dépenses et les commentaires qui les accompagnent doivent faire apparaître la composition de tous les coûts. Un document modèle spécifique sera fourni pour l'établissement des coûts prévisionnels.

188. Le choix d'un prestataire pour le pays donné se fera en fonction de la combinaison de ces trois critères de sélection.

7.3.10.3 Rôle du récipiendaire principal dans le processus de sélection de l'agent financier

189. Le récipiendaire principal peut participer au processus de sélection de l'agent financier si l'équipe de pays le juge approprié et nécessaire. Il est préférable que le membre du personnel du récipiendaire principal impliqué dans ce processus soit le Directeur financier. Si une autre personne est désignée, elle devra posséder l'ancienneté et les qualifications requises en matière de gestion financière.
190. Dans cette situation, le récipiendaire principal est considéré comme membre du comité d'évaluation technique et procède aux mêmes évaluations que les autres membres de ce

comité sur la base de critères de notation définis au préalable. Ces critères devraient comprendre dans un premier temps un examen de la proposition technique, puis un examen de la proposition financière.

7.3.10.4 Processus de sélection de l'agent financier

L'agent financier sera sélectionné conformément aux règlements et procédures de passation de marchés du Fonds mondial.

191. Dans le cas des pays ciblés (dits « *Focused* »), la demande de nomination d'un agent financier peut rendre nécessaire une réévaluation de la notation des risques financiers du pays, destinée notamment à savoir si le pays devrait être classé comme « *Focused Opt-in* » sur le plan financier.
192. Le délai visé pour la prise de fonction de l'agent financier dans un pays est de l'ordre de trois mois après le lancement de la procédure d'appel à propositions.
193. L'équipe de pays a la responsabilité de communiquer avec l'instance de coordination nationale et les maîtres d'œuvre afin d'éclaircir le rôle de l'agent financier, mais aussi au sujet des dispositions pratiques concernant l'emplacement du bureau et la co-signature.

7.3.11 Procédure de gestion des conflits d'intérêts

194. Dans l'article 14 du contrat à quantité indéterminée conclu entre l'agent financier et le Fonds mondial, le conflit d'intérêts est défini comme suit : l'expression « conflit d'intérêts » désigne une situation i) dans laquelle le contractant (y compris son personnel, ses agents, ses employés ou ses consultants), ou une de ses filiales, ou un sous-traitant (y compris son personnel, ses agents, ses employés ou ses consultants), possède des intérêts (financiers, organisationnels, personnels, institutionnels ou autres) qui pourraient, de façon avérée ou présumée, l'empêcher de s'acquitter de son obligation de fournir au Fonds mondial des services de façon objective, indépendante et professionnelle, ou ii) dans laquelle il est raisonnable de penser que de tels intérêts vont apparaître.
195. Les conflits d'intérêts font l'objet d'un examen au cas par cas. Toutefois, il est possible qu'un conflit d'intérêts surgisse dans les situations suivantes (la liste n'est pas exhaustive) :
 - le contractant (ou l'une de ses filiales/sous-traitants) est impliqué (ou l'a été par le passé) dans l'élaboration d'une proposition ou d'une demande de financement qui a été, ou sera, soumise au Fonds mondial²⁸ ;
 - le contractant (ou l'une de ses filiales/sous-traitants) a soumis une manifestation d'intérêt, un devis, une offre, ou bien a exprimé d'une autre façon son intérêt dans la prestation de services de quelque nature que ce soit en faveur d'un bénéficiaire principal ou d'un sous-bénéficiaire, qui est encore valide à la date du bon de travaux et qui couvre sa durée ;
 - le contractant (ou l'une de ses filiales/sous-traitants) est impliqué (ou l'a été par le passé) dans la prestation de services d'audit en faveur d'un bénéficiaire principal et/ou d'un sous-bénéficiaire ;
 - le contractant (ou l'une de ses filiales/sous-traitants) exerce pour le Fonds mondial la fonction d'agent local du Fonds ou a l'intention de le faire.

²⁸ Le prestataire peut toutefois aider le maître d'œuvre à élaborer le budget une fois que le programme a été établi.

196. Un prestataire utilise sa position ou les informations obtenues en rapport avec l'émission d'un bon de travaux ou avec la prestation de services dans le but de se procurer un avantage financier ou d'une autre nature, que ce soit pour lui, pour une de ses filiales ou pour un sous-traitant.

197. Le conflit d'intérêts doit être évalué à différentes étapes de la relation entre l'agent financier et le Fonds mondial :

a. **Appel à propositions²⁹** : Les soumissionnaires qui ont discerné un risque de conflit d'intérêts réel, potentiel ou supposé doivent fournir des informations complètes et pertinentes en répondant au formulaire et aux questions préétablis figurant dans les documents de l'appel à propositions/la demande de renseignements, et joindre toute autre information utile aux documents de l'appel d'offres qu'ils enverront à l'équipe chargée des achats du Fonds mondial, conformément aux directives de soumission des appels à proposition et des demandes de renseignements. Cela doit être fait pour chaque pays où le soumissionnaire soumet une offre et/ou pour la sélection des fournisseurs de contrats à quantité indéterminée du Fonds mondial.

b. **Pendant la durée du contrat**

i) **Déclaration annuelle d'absence de COI** : Les agents financiers sont tenus de soumettre une Déclaration annuelle d'absence de conflit d'intérêts (cf. annexe 4). L'année où le Fonds mondial signe le contrat à quantité indéterminée avec l'agent financier, il n'est pas nécessaire de soumettre une déclaration distincte, car celle-ci est déjà incluse dans le contrat.

ii) **Approbation d'un spécialiste clé comme agent financier** : Chaque fois qu'un spécialiste clé employé par le contractant quitte son emploi et doit être remplacé par un autre, le contractant est tenu de soumettre une déclaration d'absence de conflit d'intérêts pour chaque nouveau spécialiste clé proposé (cf. annexe 5).

iii) **En cas de risque de conflit d'intérêts** : Pendant la durée du contrat, dès qu'un risque de conflit d'intérêts supposé, potentiel ou réel apparaît, les agents financiers doivent transmettre des informations complètes et pertinentes à l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers au Fonds mondial en répondant aux questions suivantes :

- (1) Qui est le contractant (agent fiduciaire) ou la personne en conflit potentiel ?
- (2) Décrire en détail la situation relative au conflit d'intérêts identifié, en fournissant les renseignements suivants le cas échéant :
 - (a) Relations contractuelles susceptibles de causer le conflit (avec qui, importance du contrat, rapports hiérarchiques, etc.)
 - (b) Nature et portée du travail ou de la situation susceptible de causer un conflit (Affecte-t-elle les subventions du Fonds mondial ou y est-elle liée, quelle est son ampleur, y a-t-il un risque d'auto-examen ?, etc.)
 - (c) Calendrier et durée (Quelle période a été couverte, par exemple dans le cadre d'un audit ? Quand le travail a-t-il été réalisé ? Pendant combien de temps ?, etc.)
 - (d) Toute autre information pouvant être utile pour comprendre le conflit d'intérêts supposé, potentiel ou réel.
- (3) Le point de vue du contractant sur la situation : Le contractant (l'agent fiduciaire) pense-t-il qu'il y a un conflit d'intérêts ? Pour quelle raison ?

²⁹ Pour établir la liste des fournisseurs privilégiés et/ou pour la nomination dans un pays.

- (4) S'il apparaît qu'un conflit existe bel et bien, le contractant pense-t-il qu'il peut être résolu ? Si tel est le cas, établir un plan de résolution à soumettre au Fonds mondial.

L'information doit figurer en pièce jointe sous **format Word** ou dans **le corps du courrier électronique**.

198. Toutes les déclarations de conflit d'intérêt ou demandes de vérification émises pendant la durée du contrat doivent être adressées à FinancialRisk_Assurance@theglobalfund.org.
199. Dans le cadre de la divulgation d'un conflit d'intérêt et sur la base des faits établis :
- L'agent financier doit fournir avec clarté une évaluation de la situation de conflit d'intérêts.
 - Si un conflit d'intérêts est identifié, l'agent financier peut proposer, sur la base d'une évaluation minutieuse des risques et/ou de la portée de la situation, des mesures réalistes et efficaces visant à y remédier.
200. Il convient de noter qu'il n'est pas possible de résoudre tous les conflits d'intérêts. Lorsqu'il reçoit une demande de vérification de conflit d'intérêts de la part d'un agent financier, le Fonds mondial :
- Examine chaque demande de vérification de conflit d'intérêts, ainsi que les informations fournies par l'agent financier et les mesures de remédiation proposées.
 - Dès que le Fonds mondial est arrivé à une conclusion concernant le conflit d'intérêts en question, l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers informe l'agent financier de la décision prise.
 - S'il existe un conflit d'intérêt réel, potentiel ou supposé, plusieurs moyens d'action sont envisageables :
 - l'agent financier prend, avec l'accord du Fonds mondial, des mesures visant à résoudre le conflit ;
 - l'agent financier abandonne les travaux ayant suscité le conflit ;
 - l'agent financier choisit de renoncer à son rôle d'agent financier ;
 - si le conflit d'intérêts n'est pas résolu, le Fonds mondial peut mettre un terme au contrat de l'agent financier pour le pays en question et choisir un autre agent financier.

7.3.12 Évaluation des performances de l'agent financier

201. Le système d'évaluation des performances de l'agent financier complète et optimise les interactions quotidiennes entre les agents financiers et les équipes de pays du Fonds mondial. Les résultats de l'évaluation constituent pour les agents financiers un retour d'information pertinent et constructif qui les aide à mieux répondre aux exigences du Fonds mondial et à améliorer, le cas échéant, leurs performances. Ils permettent également au Fonds mondial de se prononcer en faveur d'un renouvellement ou d'une résiliation du contrat de l'agent financier pour chaque pays.
202. Le système d'évaluation des performances de l'agent financier vise à garantir i) que les agents financiers fournissent en temps et en heure des services homogènes et de qualité au meilleur prix, qui soient adaptés aux risques, conformément aux attentes et aux exigences du Fonds mondial, ii) que les agents financiers ont répondu à toutes les exigences de leur mandat.
203. L'évaluation des performances permet au Fonds mondial :
- de fournir régulièrement aux agents financiers un retour d'information sur leurs performances ;

- de relever les bonnes performances et d'identifier les lacunes en matière de capacités/résultats ;
 - de corriger les sous-performances ;
 - de renouveler les contrats des agents financiers.
204. Le système d'évaluation des performances de l'agent financier se compose des éléments interconnectés suivants :
- a. le retour d'information continu sur les performances au travers des interactions entre l'équipe de pays et l'agent financier ;
 - b. l'outil d'évaluation des performances de l'agent financier³⁰ dont se servent l'agent local du Fonds ou le spécialiste financier pour documenter l'évaluation de la qualité des services et des éléments livrables de l'agent financier ;
 - c. la gestion proactive des difficultés persistantes au travers des signalements et des bilans de performances formels transmis au siège de l'agent financier.
205. Pour être efficace, la gestion des performances de l'agent financier doit être un processus permanent. Elle devrait se fonder sur un retour d'information régulier. Ce retour d'information continu peut être fourni de façon informelle. Il peut s'agir de vidéoconférences, d'échange de courriers électroniques ou de discussions de vive voix. Il est conseillé de garder une trace (courrier électronique ou compte rendu de réunion) des questions soulevées lors de ces échanges et des actions convenues. Ces informations seront utiles lors d'une prochaine évaluation des performances.
206. En outre, un retour d'information formel a lieu lors de l'évaluation périodique (annuelle) des performances de l'agent financier. L'outil d'évaluation des performances est un outil de gestion destiné à fournir un retour d'information régulier, structuré et utile aux agents financiers concernant leurs performances dans le cadre de l'accomplissement de leur mandat.
207. L'évaluation est annuelle, même si elle peut être réalisée après six mois dans certaines circonstances, notamment en début de mandat. Elle est axée sur la prestation de services de l'agent financier tels qu'ils sont définis dans le bon de travaux et le plan de travail sur la base des critères de qualité prédéfinis remplis pendant la période considérée. Une telle approche permet une évaluation globale et équilibrée des services fournis.
208. L'agent local du Fonds conduit l'évaluation indépendante annuelle de la performance de l'agent financier. Le spécialiste financier et le chef d'équipe régionale chargé des finances veillent à ce que ce service soit inscrit au budget annuel de l'agent local du Fonds. Le spécialiste financier de l'équipe de pays peut éventuellement conduire l'évaluation avec l'accord du chef d'équipe régionale chargé des finances. L'évaluation par l'agent local du Fonds doit dans ce cas avoir lieu au minimum une fois tous les deux ans.
209. Si les retours d'information sur la performance ne débouchent pas sur les améliorations attendues, il est recommandé de prendre des mesures supplémentaires de nature à répondre aux problèmes persistants.
- a. **Entretiens sur la performance**
Un entretien sur la performance est prévu pendant et à la fin de la phase d'évaluation. Y participent en principe le chef d'équipe régionale chargé des finances, le spécialiste

³⁰ L'outil d'évaluation des performances actuellement utilisé est basé sur le logiciel Excel. Prochainement, le Fonds mondial mettra en place un processus automatisé.

financier de l'équipe régionale, le gestionnaire de portefeuille du Fonds et l'équipe de l'agent financier. Cet entretien est l'occasion d'aborder les questions soulevées pendant l'évaluation de la performance, de déterminer ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas, de repérer les principaux aspects problématiques, de clarifier les attentes, d'échanger sur d'éventuelles mesures correctives et de convenir des étapes suivantes.

Il convient de partager avec l'agent financier le compte rendu de l'entretien, lequel peut prendre la forme d'un procès-verbal de réunion ou d'une lettre de résultat.

b. Lettre de résultat

La remise d'une lettre de résultat est une mesure formelle visant à avertir l'agent financier lorsqu'il existe des préoccupations sérieuses et constantes au sujet de sa performance. Signé par le chef d'équipe régionale chargé des finances, il résume en principe les principales préoccupations qui ressortent de l'évaluation, y compris les problèmes dont l'agent financier a déjà été informé durant la phase de suivi (à l'occasion d'évaluations, de courriels, de visioconférences, etc.).

c. Plan d'amélioration de la performance

Il s'agit d'un plan soumis par l'agent financier à la suite de l'émission d'une lettre de résultat. Assorti d'un échéancier, ce plan doit répondre aux principales préoccupations exprimées dans la lettre de résultat et inclure des mesures précises de nature à remédier à la sous-performance. Il doit faire l'objet d'un examen minutieux par l'équipe de pays qui, si elle en considère les mesures incomplètes ou inadéquates, doit en informer l'agent financier. Le plan d'amélioration de la performance est soumis à l'approbation du chef d'équipe régionale chargé des finances.

d. Nouvel appel d'offres à l'intention des agents financiers

Avant de lancer un nouvel appel d'offres à l'intention des agents financiers, il est recommandé d'avoir épuisé toutes les possibilités d'une gestion des performances dûment formalisée. La décision revient au chef d'équipe régionale chargé des finances, qui la prend en concertation avec l'équipe de pays et le chef d'équipe régionale/directeur du Département. Les frais et les délais supplémentaires qu'impliqueraient la conduite d'un nouvel appel d'offres et l'engagement d'un nouvel agent financier doivent peser dans la prise de décisions. Le nouvel appel d'offres est mené par l'équipe chargée des achats au sein du Fonds mondial, en coordination avec l'équipe de pays, le chef d'équipe régionale chargé des finances, le conseiller juridique et l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers.

7.3.12.1 Critères d'évaluation de la performance

210. Les indicateurs de performance peuvent inclure, sans toutefois s'y limiter :

- le respect, par le bénéficiaire principal et le sous-bénéficiaire³¹, des délais de soumission des rapports au Fonds mondial, et la qualité de ces rapports ;
- le respect, par l'agent financier, des délais de soumission des rapports au Fonds mondial, ainsi que la qualité de ces rapports ;
- la qualité du soutien fourni par l'agent financier au bénéficiaire principal et aux sous-bénéficiaires ;
- les échanges et la coopération de l'agent financier avec le bénéficiaire principal, l'instance de coordination nationale et les sous-bénéficiaires ;
- la capacité de l'agent financier à suivre les consignes du Fonds mondial et de l'agent local du Fonds ;
- la réduction des problèmes signalés par divers prestataires de garantie (agent local du Fonds et auditeurs externes), le Bureau de l'Inspecteur général et d'autres parties prenantes externes.

³¹Ainsi que de l'instance de coordination nationale, lorsqu'elle est inscrite dans le périmètre d'action de l'agent financier.

211. L'annexe 6 dresse une liste d'indicateurs potentiels en vue d'aider le spécialiste financier à définir l'étendue des activités de l'agent financier et les indicateurs devant servir à l'évaluation de la performance de ce dernier³².

7.3.12.2 Notation de la performance et retours

212. L'évaluation de la performance repose sur le barème de notation suivant :

Grille d'évaluation de la performance	
4 Dépasse les attentes	L'agent financier a dépassé les attentes définies par l'équipe de pays. Il en a fait plus que ce qui est normalement attendu.
3 Répond aux attentes	L'agent financier a invariablement répondu aux attentes en fournissant des services de haute qualité en temps opportun. L'équipe de pays est satisfaite de sa performance.
2 Doit être améliorée	La performance de l'agent financier laisse parfois à désirer.
1 Inacceptable	La performance de l'agent financier est inacceptable .

213. Il importe que les observations soient motivées et constructives, de sorte à guider l'agent financier dans l'élaboration d'un plan d'action propre à remédier au problème identifié. **Toute note autre que 3 doit être justifiée.**

214. De temps à autre, l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers procède au contrôle qualité des évaluations de la performance et des documents établis à leur occasion, et en communique les résultats au spécialiste financier et au chef d'équipe régionale chargé des finances.

7.3.13 Suivi de la performance de l'agent financier

215. **Appels téléphoniques :** Une fois par trimestre, à la réception du rapport d'avancement trimestriel, l'agent financier et le spécialiste financier du Fonds mondial s'entretiennent par visioconférence des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs minimaux définis d'un commun accord. L'agent financier transmet un résumé écrit des principaux éléments de discussion. Régulièrement et de sa propre initiative, le spécialiste financier du Fonds mondial fait remonter tout problème à résoudre au chef d'équipe régionale chargé des finances.

216. **Missions menées dans le pays :** Le spécialiste financier doit également veiller à ce que le mandat de la mission prévoie des créneaux suffisamment larges et réguliers de sorte que les problèmes relatifs à la performance des agents financiers puissent être réglés avec l'ensemble des parties.

³² Liste dressée à l'aide du Financial Management Handbook for Grant Implementers (Manuel de gestion financière à l'usage des maîtres d'œuvre des subventions), qui définit des orientations et des attentes claires relativement aux exigences en matière de gestion financière, à la définition du mandat de l'agent financier, aux observations des agents financiers et aux bonnes pratiques du référentiel de contrôle interne défini par le COSO en 2012.

217. **Rapports d'avancement trimestriels :** Chaque trimestre, l'agent financier transmet un rapport faisant état des progrès réalisés vers la réalisation des objectifs définis et soulignant à l'attention de l'équipe de pays toute difficulté majeure rencontrée à cet égard. Le spécialiste financier examine le rapport et fait parvenir sa réponse à l'équipe de l'agent financier.
218. **Suivi du plan de perfectionnement :** Pendant la mise en œuvre du plan de perfectionnement et des mesures visant à remédier aux lacunes de l'agent financier, le suivi des progrès de ce dernier est essentiel. Il doit être réalisé tous les mois, ou au moins tous les trimestres, à l'occasion de la rédaction du rapport d'avancement concernant l'agent financier. Le chef d'équipe régionale chargé des finances est responsable en dernier ressort de la performance globale de l'agent financier. À ce titre, il lui incombe de prendre les mesures propres à garantir l'efficacité de l'agent financier. L'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers est tenue informée des mesures et des plans d'amélioration dont il est convenu. Elle est également informée de l'efficacité des efforts que l'agent financier déploie pour remédier aux problèmes relevés.
219. **Suivi par l'organisation :** Chaque année, l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers fournit un rapport d'observation complet au siège de l'agent financier, de sorte que chacune de ses sociétés dispose d'une vue globale sur sa performance. Ce rapport doit être pour la société de l'agent financier l'occasion d'organiser une réunion au niveau de l'organisation et de prendre des mesures au niveau mondial.

7.3.14 Équipe et compétences de l'agent financier

220. L'équipe de l'agent financier est constituée de deux composantes principales :
- L'équipe de gestion du projet, déployée sur le terrain aux côtés des maîtres d'œuvre qu'elle soutient. Cette équipe est composée d'agents permanents et temporaires.
 - Le personnel permanent s'entend des professionnels auxquels la proposition fait appel, présents de manière permanente sur le territoire du récipiendaire principal ou des sous-réceptaires (dans le cas où les sous-réceptaires agissent directement) pour assister le récipiendaire principal dans la gestion financière de la subvention. En fonction des attributions de l'agent financier, le personnel permanent se compose généralement d'un chef d'équipe et de spécialistes de la gestion financière, dont un haut responsable.
 - Le personnel temporaire s'entend des professionnels auxquels la proposition fait appel pour qu'ils remplissent un rôle bien défini à un moment précis de la mission de l'agent financier. Il s'agit généralement des spécialistes des achats, de l'informatique, des fraudes, de la gestion des programmes et du renforcement des capacités. Bien que ces agents soient employés sur une base temporaire, en fonction de la nature de la difficulté à laquelle elle fait face dans la mise en œuvre de la subvention, l'équipe de pays peut demander à ce qu'ils soient employés sur une base permanente. La décision d'un tel recrutement peut être sollicitée soit à l'issue de l'évaluation initiale, soit en réponse à certains des risques identifiés pendant l'exécution du contrat de l'agent du Fonds.
 - L'équipe d'appui du siège ou l'équipe de gestion centrale : il s'agit de l'équipe de gestion de l'agent financier. Elle veille à ce que la performance de l'équipe de gestion des projets corresponde aux attentes. Elle doit :
 - posséder une vaste expérience dans la gestion de projets de ce type et fournir un appui technique à l'équipe de gestion du projet ;
 - faire de l'adhésion aux normes et de l'assurance qualité une obligation contractuelle ;
 - rendre compte au Fonds mondial de la performance de ses agents ;

- veiller à ce que l'équipe soit mobilisée comme il se doit. Le cas échéant, l'équipe doit également proposer à l'équipe de pays les ressources supplémentaires nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions ;
- se rendre à l'international au besoin, y compris à bref délai, pour résoudre des problèmes majeurs, apporter son concours à la prise de fonctions de l'agent financier ou pour toute autre raison jugée impérieuse.

221. Les exigences minimales attendues des principaux experts de l'agent financier sont décrites à l'annexe 7 des présentes directives.

7.3.15 Renouvellement/prorogation ou résiliation du contrat de l'agent financier

222. Le contrat de l'agent financier couvre ordinairement la période de mise en œuvre de la subvention lorsqu'elle s'inscrit dans celle du contrat à quantité indéfinie.

223. Le renouvellement dépend i) de la bonne réalisation des tâches demandées (c'est-à-dire, conforme au mandat) et ii) des progrès démontrés par le bénéficiaire principal en matière de consolidation des points faibles pour lesquels le recours à l'agent financier était initialement requis. Suivant l'évaluation annuelle, l'équipe de pays recommande le renouvellement/la prorogation ou la résiliation du contrat de l'agent financier. Cette recommandation est ensuite approuvée par le chef d'équipe régionale chargé des finances, en concertation avec le chef d'équipe régionale ou le directeur du Département.

224. Lorsque le contrat de l'agent financier ne doit pas être renouvelé, l'agent financier sortant prend toutes les mesures raisonnables pour garantir la bonne passation de ses fonctions à son successeur, notamment la transmission de ses notes détaillées relatives à toute question pertinente et la rencontre du nouvel agent financier en personne.

7.3.16 Cas particulier des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales

225. Étant attendu que les organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) disposent de mécanismes de gestion financière solides (personnel qualifié, systèmes et processus, etc.), lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI, le recours à un agent financier, sur financement du Fonds mondial, n'est généralement pas de mise.

226. Le Fonds mondial peut donc généralement s'appuyer sur les politiques et les mécanismes financiers robustes du pays en question. S'il existe un risque notable pouvant affecter gravement les programmes du Fonds mondial, l'équipe de pays doit demander aux organismes des Nations Unies et/ou aux l'ONGI de proposer une solution efficace ayant des effets immédiats sur les lacunes ayant été identifiées en matière de gestion financière.

227. L'absence de supervision de la part des organismes des Nations Unies ou des ONGI, lorsqu'elle entraîne des risques financiers significatifs, peut conduire le Fonds mondial à réduire le taux de recouvrement indirect des coûts qu'il se montre disposé à prendre en charge en faveur du financement des services de l'ONGI ou de l'organisme des Nations Unies concerné, et ce jusqu'à ce que les mesures d'atténuation qui s'imposent soient en place.

228. Lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI, toute demande de nomination d'un agent financier doit être approuvée par le chef d'équipe régionale chargé des finances et visée par le directeur du Département de contrôle et de

gestion financière des programmes. Le taux de recouvrement indirect des coûts que le Fonds mondial se montre disposé à prendre en charge doit être adapté en conséquence.

7.3.17 Résiliation des services de l'agent financier

229. La résiliation des services de l'agent financier dépend des progrès accomplis par le bénéficiaire principal et/ou les sous-bénéficiaires. Lorsqu'ils indiquent que le bénéficiaire principal a été en mesure de suffisamment réduire les points faibles pour lesquels les services de l'agent financier étaient initialement requis, les résultats de l'évaluation annuelle déclenchent le retrait progressif du même agent.
230. En principe, le changement de bénéficiaire principal entraîne également la cessation des services de l'agent financier. En pareil cas, lorsque l'équipe de pays prévoit de mettre un terme à sa collaboration avec l'agent financier, elle en informe ce dernier dès que la décision de changer de bénéficiaire principal est prise.
231. Il convient toutefois de noter que l'équipe de pays peut décider de maintenir l'agent financier dans ses fonctions lorsque les risques endémiques propres à son pays d'intervention sont jugés élevés, quels que soient les résultats de l'évaluation annuelle.
232. S'il est proposé de se passer des services de l'agent financier (ce qui requiert l'accord de l'instance de coordination nationale, du bénéficiaire principal et de l'équipe de pays), le spécialiste financier de l'équipe de pays est tenu de remplir le formulaire d'évaluation finale de l'agent financier aux fins d'examen et de validation par le chef d'équipe régionale chargé des finances et d'approbation par le chef d'équipe régionale/le directeur du Département. Ce document est ensuite examiné par l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers et visé par le directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes.
233. Dans les principaux pays à haut risque, dont la liste est dressée chaque année par le Département de la gestion des risques, la décision de se passer des services de l'agent financier doit par ailleurs être appuyée par le Comité des risques opérationnels.

Points-clés à retenir



L'agent financier fournit un appui au récipiendaire principal, aux sous-réceptaires et/ou aux instances de coordination nationale en matière de gestion financière. Ce rôle est différent de celui de l'agent fiduciaire, employé pour mener l'intégralité du cycle de gestion financière des subventions du Fonds mondial en lieu et place du récipiendaire principal.

À ce titre, l'agent financier n'est pas un prestataire de garantie et contribue au renforcement des capacités de gestion financière du récipiendaire principal/des sous-réceptaires/des instances de coordination nationale.

Toutefois, l'agent financier prend ses décisions en toute autonomie. Il n'agit pas pour le compte du Fonds mondial, pas plus qu'il ne le représente.

L'agent financier relève uniquement du Fonds mondial.

Le recours aux services d'un agent financier doit résulter des risques soulignés par une évaluation des risques, un prestataire de garantie financière ou le Bureau de l'Inspecteur général.

Dans le cadre de la supervision de l'agent financier, l'équipe de pays doit suivre une approche en cinq étapes (cf. figure 3). Elle doit également veiller à la bonne communication avec les différentes parties prenantes (récipiendaire principal, instance de coordination nationale, etc.).

La performance de l'agent financier doit faire l'objet d'une évaluation annuelle conduite par le spécialiste financier ou un prestataire de garantie financière et fondée sur des indicateurs de performance bien précis, définis avec l'équipe de pays. À l'issue de cette évaluation, le contrat de l'agent financier doit être prorogé ou résilié.

Le recours aux services d'un agent financier n'est pas de mise lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI. Toutefois, si une demande en ce sens est formulée, la nomination de l'agent financier est soumise à l'approbation du directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes, et le taux de recouvrement indirect des coûts doit être adapté en conséquence.

Le chef d'équipe régionale chargé des finances est responsable de la supervision des procédures relatives à l'agent financier de sa région.

8 Politique de trésorerie sujette à conditions

8.1 Objectifs

234. La politique de trésorerie sujette à conditions est une mesure d'atténuation des risques qui vise à réduire le risque de malversations en limitant ou en réduisant les montants en espèces transitant entre les mains des maîtres d'œuvre sans interrompre la mise en œuvre de la subvention. Elle prévoit pour ce faire des paiements directs aux fournisseurs/bénéficiaires ou une limitation des décaissements pour couvrir des activités sur un période raccourci. Cette politique est mise en œuvre par les sous-réциpiendaires (ou au niveau inférieur) : l'entité d'un échelon supérieur restreint l'utilisation des fonds par les entités des échelons inférieurs.

8.2 Déclinaisons de la politique de trésorerie sujette à conditions

235. Il existe plusieurs types de politique de trésorerie sujette à conditions :

- Remboursement a posteriori : Le bénéficiaire supporte les dépenses liées à l'activité, qui ne lui sont remboursées qu'après réception des preuves de leur éligibilité.
- Politique zéro espèce : Toutes les activités sont menées par les sous-réциpiendaires, mais leurs coûts sont réglés directement par le réциpiendaire principal au fournisseur/prestataire de services. Dans ce modèle, les sous-réциpiendaires ne manipulent pas d'espèces, pas même les montants correspondants à leurs frais fixes. La politique zéro espèce est également susceptible d'être mise en œuvre lorsque le Secrétariat préconise la politique de sauvegarde supplémentaire dans un pays donné (cf. la note de politique opérationnelle en la matière).
- Politique de financement limité : Le budget couvrant les frais fixes est transféré au sous-réциpiendaire et les frais variables sont réglés directement par le réциpiendaire principal au fournisseur/prestataire de services à échéance rapprochée (mensuelle, bimestrielle ou trimestrielle). La validation par le réциpiendaire principal de chaque décaissement conditionne les décaissements ultérieurs. Dans ce modèle où des fonds sont avancés, il incombe au maître d'œuvre, d'une part, de trouver le bon équilibre entre le risque et l'absorption, et, d'autre part, de recourir à ses propres procédures financières relatives aux avances de liquidités. Le Fonds mondial encourage les maîtres d'œuvre à :
 - prévoir une période tampon d'un mois (ou moins) pour permettre la poursuite des activités tandis que le sous-réциpiendaire justifie la précédente avance en compte courant ;
 - renouveler l'avance à la lumière des justifications de chaque sous-réциpiendaire³³.
- Combiner les déclinaisons énumérées précédemment.

236. Le réциpiendaire principal n'est pas forcé d'appliquer la même politique de trésorerie à l'ensemble de ses sous-réциpiendaires : il lui est loisible d'adopter pour chacun celle qui répond le mieux aux résultats de l'évaluation des risques.

³³Exemple : Le réциpiendaire principal consent à une avance de 100 000 dollars sur une période donnée (par exemple, le mois) répartis comme suit : 40 000 dollars au sous-réциpiendaire 1 et 60 000 dollars au sous-réциpiendaire 2. Si, aux termes des procédures du réциpiendaire principal, le sous-réциpiendaire 1 a dûment justifié les dépenses couvertes par son avance, mais que le sous-réциpiendaire 2 ne l'a pas encore fait, le réциpiendaire principal doit verser les fonds de la période suivante au sous-réциpiendaire 1. Il ne doit pas suspendre le versement des fonds aux deux sous-réциpiendaires au prétexte que l'un des deux n'a pas encore justifié la façon dont il a utilisé les fonds.

8.3 Principes

8.3.1 Principaux risques traités par la politique de trésorerie sujette à conditions

237. Par le passé, les transferts de fonds effectués entre maîtres d'œuvre dans des environnements peu réglementés incitaient à commettre des détournements. Le Fonds mondial a donc mis en place la « politique de trésorerie sujette à conditions » qui, à l'échelon des sous-récipiendaires, vise à limiter les risques suivants (la liste n'est pas exhaustive) :

- la perte de fonds financiers causée par la fraude, la corruption ou le vol à l'échelon du sous-réciendaire et aux niveaux inférieurs ;
- la faiblesse de la culture de la discipline financière et des contrôles dans l'ensemble de l'organisation, particulièrement au niveau de la haute direction ;
- l'absence de procédures opératoires normalisées propres à réguler le processus de paiement conformément aux principes de séparation des fonctions ;
- le manque de contrôles relatifs à la gestion des banques et de la trésorerie à l'échelon des sous-récipiendaires, ou leur inefficacité ;
- la mauvaise justification ou la non-justification des dépenses à l'échelon des sous-récipiendaires et aux niveaux inférieurs (sous-sous-récipiendaires) ;
- une gestion des risques inappropriée par le sous-réciendaire dans les environnements à haut risque ou à risque moyen ;
- le manque de capacités et de qualification du personnel à l'échelon des sous-récipiendaires, notamment en matière de gestion de la trésorerie ;
- les manipulations d'espèces à mauvais escient dans les environnements peu régulés ;
- le détournement des crédits du Fonds en raison d'un contexte sociopolitique tendu.

8.3.2 Quand convient-il de recourir à la politique de trésorerie sujette à conditions ?

238. La politique de trésorerie sujette à conditions est mise en œuvre à l'échelon du sous-réciendaire lorsque l'équipe de pays ou le réciendaire principal estime que l'un ou plusieurs des risques susmentionnés sont avérés et qu'ils pourraient avoir des répercussions significatives sur la subvention.

239. Son application peut être décidée soit pendant l'établissement de la subvention, en fonction des résultats de l'évaluation des capacités ou de l'évaluation des risques de la subvention concernée, soit au cours de la mise en œuvre de la subvention, auquel cas la décision est consignée dans l'un des différents rapports sur les garanties (examen de l'agent local du Fonds, examens du Bureau de l'Inspecteur général, rapport d'audit, rapport sur les garanties du réciendaire principal, etc.).

240. Il est toujours possible, au cours de la phase de mise en œuvre, de passer d'un type de politique de trésorerie à un autre, moins strict. Ce choix doit toujours être guidé par les améliorations du maître d'œuvre en matière de gestion des risques financiers.

241. L'application de la politique de trésorerie sujette à conditions peut être décidée lors du recours à un agent financier ou à un agent fiduciaire, aux fins de limitation de l'un ou de plusieurs des risques susmentionnés et de contrôle accru sur l'utilisation des fonds.

242. La politique de trésorerie sujette à conditions est conçue pour être temporaire. Cependant, dans les pays présentant des risques endémiques, l'équipe de pays ou le réciendaire principal peuvent décider de l'appliquer à moyen ou à long terme, qu'il s'agisse d'un type bien particulier ou d'une combinaison des déclinaisons citées.

8.3.3 Cadre de la politique de trésorerie sujette à conditions

243. Ce cadre vise à conseiller les équipes de pays et les récipiendaires principaux sur les conditions d'application des différentes déclinaisons de la politique de trésorerie sujette à conditions. Il fournit également des critères indicatifs de nature à alléger ladite politique. Il fait correspondre à chaque niveau de risque financier un type de politique à appliquer à l'échelon du sous-réциpiendaire.

Niveau de risque			Extrême ³⁴	Haut	Moyen	
Montant à risque, en pourcentage du budget total (selon la valeur la moins élevée)			➤ 75 %	75 % < X < 30 % 200 000 \$	50 % < X < 25 % 100 000 \$	25 % < X < 5 % ou 50 000 \$
Frais fixes	<u>Exemples :</u> - Loyer - Charges - Salaires - ...		Remboursement a posteriori	Paiement direct aux fournisseurs et aux bénéficiaires	Mensuels bimestriels ou	Avances trimestrielles
	<u>Exemples :</u> - Locaux - Consultants - Véhicules - Études/enquêtes - Matériel courant - Équipement - Infrastructure - ...		Remboursement a posteriori	Paiement direct aux fournisseurs et aux bénéficiaires	Paiement direct aux fournisseurs et aux bénéficiaires et/ou Avances mensuelles bimestrielles ou	Paiement direct aux fournisseurs et aux bénéficiaires et/ou Avances trimestrielles
Frais variables	Achats (non sanitaires)	<u>Exemples :</u> - Achats de petite caisse - Indemnités journalières - Frais de déplacement - ...	Remboursement a posteriori	Recours à un agent de paiement et/ou Argent mobile ³⁵	Avances mensuelles et/ou Argent mobile	Avances trimestrielles et/ou Argent mobile
	Autres frais	<u>Exemples :</u> - Achats de petite caisse - Indemnités journalières - Frais de déplacement - ...	Remboursement a posteriori	Recours à un agent de paiement et/ou Argent mobile ³⁵	Avances mensuelles et/ou Argent mobile	Avances trimestrielles et/ou Argent mobile

244. Le remboursement a posteriori suppose que le sous-réциpiendaire est en mesure d'avancer les frais relatifs à la mise en œuvre des activités, ce qui n'est pas toujours le cas. Si le risque est élevé à l'échelon du sous-réциpiendaire, mais que le modèle du remboursement a posteriori n'est pas adapté aux capacités de ce dernier, il convient de procéder à un paiement direct.

245. Les montants engagés sont indicatifs. Le spécialiste financier de l'équipe de pays³⁶ ou le réциpiendaire principal³⁷ doit tenir compte du risque pour déterminer avec discernement la déclinaison de la politique de trésorerie sujette à conditions la mieux adaptée à tel ou tel sous-réциpiendaire. Le modèle adopté doit être dynamique et s'adapter au renforcement des mesures de contrôle des sous-réциpiendaires. Il doit à ce titre proposer une

³⁴Les dispositions correspondantes ne sont appliquées que lorsque le maître d'œuvre ou le pays dispose des capacités financières pour ce faire. Dans le cas contraire, elles sont remplacées par celles correspondant au niveau de risque élevé.

³⁵Transfert de fonds à un bénéficiaire grâce aux services d'un opérateur de télécommunications.

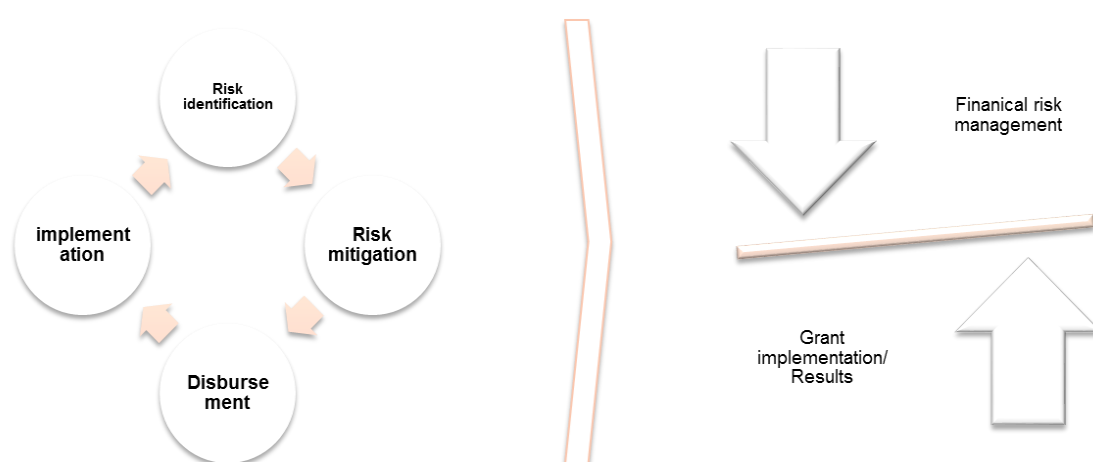
³⁶Lorsque la mesure a été demandée par l'équipe de pays.

³⁷Lorsque la mesure a été mise en place par le réциpiendaire principal.

combinaison d'approches relatives aux frais fixes et variables propre à réduire au maximum le risque identifié.

246. Si, après allègement de la politique de trésorerie, le spécialiste financier de l'équipe de pays ou le récipiendaire principal estime que les mesures de contrôle du sous-récipiendaire ont été fragilisées, il convient d'agir immédiatement, par exemple en durcissant ladite politique de trésorerie.
247. La mise en œuvre de la politique de trésorerie sujette à conditions est avant tout une mesure d'atténuation des risques financiers. Il est néanmoins essentiel que le spécialiste financier de l'équipe de pays et le récipiendaire principal veillent à ce qu'elle n'entrave pas la réalisation des objectifs du programme (cf. figure 6). Il convient d'évaluer régulièrement l'efficacité de cette politique.

Figure 6 : Gestion des risques financiers et mise en œuvre



Lorsqu'il existe un risque financier élevé qui pourrait conduire à de lourdes pertes pour le Fonds mondial ou ternir sa réputation, la mise en place d'une mesure d'atténuation des risques financiers permet, en débloquent des décaissements, la reconduction de la subvention et, par là même, sa mise en œuvre.

8.3.4 Responsabilité des maîtres d'œuvre (récipiendaires principaux/sous-récipiendaires)

248. Le récipiendaire principal est responsable de la gestion de la politique de trésorerie sujette à conditions, qu'il l'ait lui-même sollicitée ou qu'elle l'ait été par le Fonds mondial.
249. Dans la mesure du possible, le récipiendaire principal est responsable de la mise en place d'un plan d'action destiné à renforcer les capacités des sous-récipiendaires à résoudre les problèmes ayant déclenché la mise en œuvre de la politique de trésorerie sujette à conditions.
250. Le sous-récipiendaire doit prendre toutes les mesures qui s'imposent pour réduire les risques ayant conduit à la mise en place de la politique de trésorerie sujette à conditions ainsi que tout risque majeur identifié après la mise en place de ladite politique.
251. Si le sous-récipiendaire est un acteur clé de la mise en œuvre et qu'il influence de façon significative la réalisation des objectifs et l'absorption des fonds de la subvention, le récipiendaire principal a la possibilité de solliciter une assistance technique. Cependant, si

cette dernière tarde à porter ses fruits, et si la performance du sous-réциpiendaire n'est pas à la hauteur des attentes, il incombe au réциpiendaire principal d'envisager des solutions de substitution (et par exemple de changer de sous-réциpiendaire).

8.3.5 Communication avec les maîtres d'œuvre et suivi

252. Si l'équipe de pays décide de la mise en place d'une politique de trésorerie sujette à conditions, elle en informe les réциpiendaires principaux et l'instance de coordination nationale³⁸ et convient avec eux de ses modalités (c'est-à-dire du type de politique de trésorerie).
253. Une fois les problèmes/déficiences communiqués, le réциpiendaire principal doit évaluer s'il est nécessaire de mettre au point un plan de renforcement des capacités en fonction de son aptitude à gérer les risques à l'échelon du sous-réциpiendaire. Si le réциpiendaire principal recommande l'adoption d'un tel plan, ce dernier peut être financé en partie ou en totalité par les partenaires de l'assistance technique (bilatéraux, multilatéraux, Fonds mondial et secteur privé). Si le plan d'action ne bénéficie d'aucun soutien financier autre que la subvention, l'inscription du coût dudit plan au budget de la subvention est autorisée³⁹.
254. La gestion du plan d'action relève de la responsabilité du réциpiendaire principal, qui doit ainsi définir le mécanisme de suivi de la réalisation du plan et les indicateurs y afférents.
255. L'instance de coordination nationale étant investie d'un rôle de supervision, il lui appartient de veiller à ce qu'on la tienne régulièrement informée des avancées de la réalisation du plan de renforcement des capacités, notamment lorsque le sous-réциpiendaire est le maître d'œuvre principal (c'est-à-dire qu'il assume la réalisation des objectifs et l'absorption de la subvention).

8.3.6 Cas particulier des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales

256. Les organismes des Nations Unies et les ONGI disposent dans l'idéal de mécanismes financiers solides, et notamment d'un personnel qualifié ainsi que de systèmes et de processus bien établis. Aussi, lorsqu'il n'est pas fondé à croire en une faiblesse de la gestion et du suivi de la trésorerie, le Fonds mondial s'appuie en principe sur leurs propres politiques et mesures de contrôle.
257. S'il existe des risques susceptibles d'avoir des répercussions significatives, les organismes des Nations Unies et/ou les ONGI peuvent appliquer la politique de trésorerie sujette à conditions à l'échelon de leurs sous-réциpiendaires. Dans les limites établies par les conditions de l'accord de subvention, le Fonds mondial peut demander aux organismes des Nations Unies et aux ONGI, ou exiger de ceux-ci qu'ils appliquent une politique de trésorerie sujette à conditions si d'importants risques ne sont pas suffisamment atténués.

8.3.7 Fin de la politique de trésorerie sujette à conditions

258. L'application de la politique de trésorerie sujette à conditions est censée être temporaire. La levée de cette mesure est conditionnée par les progrès accomplis par le sous-réциpiendaire en vue d'améliorer ses capacités de gestion financière.

³⁸ D'abord par courriel ou à l'occasion d'une visite dans le pays, puis dans la lettre de recommandation.

³⁹ Toujours sous réserve de l'approbation de l'équipe de pays.

259. Si la mise en œuvre d'une telle politique tient à la décision du récipiendaire principal, ce dernier procède à une réévaluation des mesures et procédures de contrôle et en partage les résultats avec l'équipe de pays du Fonds mondial. Il convient de consulter l'équipe de pays, dont l'assentiment est nécessaire à la levée des mesures relatives à la politique de trésorerie. Lorsque le Fonds mondial a demandé la mise en place d'une politique de trésorerie sujette à conditions, les dispositions correspondantes ne sauraient être levées sans la réévaluation préalable des mesures et procédures de contrôle par l'agent local du Fonds ou tout autre prestataire de garantie extérieur.
260. Il convient toutefois de noter que ladite politique est susceptible d'être maintenue si l'équipe de pays juge que le risque endémique reste élevé dans le pays concerné et qu'aucune autre solution n'a été trouvée pour l'atténuer.
261. Dans les principaux pays à impact élevé et à haut risque, dont la liste est dressée chaque année par le Département de la gestion des risques, la décision de lever la politique de trésorerie sujette à conditions doit par ailleurs être appuyée par le Comité des risques opérationnels.

Points-clés à retenir



L'application d'une politique de trésorerie sujette à conditions est une mesure de gestion des risques temporaire destinée à limiter le montant des liquidités transitant entre les mains d'un sous-réceptaire jugé à risque.

La politique de trésorerie sujette à conditions se décline en quatre variantes dont le choix dépend du niveau de risque financier présenté par le sous-réceptaire auquel une telle mesure s'applique.

L'application d'une politique de trésorerie sujette à conditions doit résulter des risques soulignés par une évaluation des capacités/risques, le rapport d'un prestataire de garantie financière ou les rapports du Bureau de l'Inspecteur général.

Le spécialiste financier doit veiller à l'équilibre de la politique de trésorerie sujette à conditions, de sorte qu'elle limite bien les risques financiers sans pour autant nuire à la mise en œuvre des activités à impact prévues dans le cadre de la subvention.

Le chef d'équipe régionale chargé des finances supervise cette procédure, en concertation avec le chef d'équipe régionale ou le directeur du Département.

9 Agent d'approvisionnement

9.1 Objectifs

262. L'agent d'approvisionnement est un prestataire de service indépendant du récipiendaire principal, travaillant directement pour le compte du Secrétariat du Fonds mondial, ou du récipiendaire principal si cette contractualisation fait partie intégrante des modalités de mise en œuvre proposées par le récipiendaire principal. Il est chargé d'atténuer les risques financiers découlant de l'inexistence ou de l'extrême faiblesse des capacités d'approvisionnement dont peuvent faire preuve les maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial. La présente directive concerne les agents d'approvisionnement de produits non sanitaires.

263. L'agent d'approvisionnement a pour mission d'aider les récipiendaires principaux, les sous-réceptiendaires ou les deux à la fois⁴⁰ à se conformer aux procédures et dispositions applicables en matière d'approvisionnement, notamment celles émises par le Fonds mondial. Il veille également à ce qu'il soit fait un usage efficace, effectif et économique (c'est-à-dire rentable) des fonds alloués au titre des subventions et à prévenir la survenue de tout risque financier propre à l'approvisionnement dans les secteurs non sanitaires.

264. Par article non sanitaire, on entend :

- les véhicules, motorisés ou non (transpalette, motocycles, bicyclettes, etc.) ;
- les appareils de bureau (ordinateurs, imprimantes, photocopieurs, etc.) ;
- tout autre appareil ou installation (équipement d'entrepôt, panneaux solaires, générateurs, etc.) ;
- les travaux de génie civil (rénovation, etc.) ;
- les services (maintenance, conseil, audit, etc.) ;
- d'autres biens (aliments destinés au soutien nutritionnel, kits scolaires, etc.) ;
- tout autre bien ou service.

265. Le rôle de l'agent d'approvisionnement consiste à assurer certains services spécifiques relevant de la fonction d'approvisionnement du récipiendaire principal ; il décharge le récipiendaire principal de certaines tâches. Le récipiendaire principal n'en est pas moins responsable en dernier ressort de la conformité de ses activités avec l'ensemble des conditions énoncées dans l'accord de subvention du Fonds mondial, y compris les procédures d'approvisionnement nationales et internationales applicables. En confiant les fonctions d'approvisionnement à un agent extérieur, les maîtres d'œuvre bénéficient sans délai du soutien et de l'expertise de spécialistes chevronnés.

9.2 Principes

9.2.1 Principaux risques financiers traités par l'agent d'approvisionnement

266. Le recours à un agent d'approvisionnement vise à atténuer certains des risques suivants (la liste n'est pas exhaustive) :

- mauvaises pratiques d'approvisionnement et faibles mesures de contrôle des achats relativement aux articles non sanitaires ;
- faible culture de la discipline financière et des contrôles dans l'ensemble de l'organisation, particulièrement au niveau de la haute direction ;
- pratiques d'approvisionnement opaques et non compétitives ;
- erreurs et irrégularités dans les procédures d'approvisionnement ;

⁴⁰En fonction de l'étendue des activités de l'agent d'approvisionnement.

- fraude ou paiement de « dessous-de-table » avec les fonds de la subvention ;
- absence de procédures opératoires normalisées propres à réguler le processus de paiement conformément aux principes de séparation des fonctions, pouvant déboucher sur l'achat de biens et de services inadaptés ;
- retards dans l'approvisionnement préjudiciables à la mise en œuvre de la subvention ;
- capacités d'approvisionnement limitées ou inadaptées.

9.2.2 Quand faut-il recourir aux services d'un agent d'approvisionnement ?

267. La décision de déléguer les fonctions d'approvisionnement à un agent extérieur fait suite à l'identification, au moyen d'une évaluation, de l'un ou de plusieurs des risques susmentionnés ; la probabilité d'occurrence de ce(s) risque(s) doit être forte et leur matérialisation sérieusement préjudiciable à la mise en œuvre de la subvention.

268. La décision de recourir aux services d'un agent d'approvisionnement peut être prise pendant l'établissement de la subvention (en fonction des conclusions de l'évaluation des capacités ou de l'évaluation des risques) ou pendant sa mise en œuvre, lorsque l'un ou plusieurs des rapports fournis par les prestataires de garantie de la subvention (examen de l'agent local du Fonds, rapports d'audit, rapports d'évaluation émanant d'autres partenaires, examens d'approvisionnement, etc.), le Bureau de l'Inspecteur général, ou encore les évaluations annuelles des risques des pays à fort impact ou essentiels font état d'irrégularités récurrentes concernant l'approvisionnement. Elle peut faire partie des modalités de mise en œuvre fixées par le bénéficiaire principal si sa propre évaluation démontre la nécessité de déléguer les fonctions d'approvisionnement à un prestataire extérieur.

9.2.3 Étendue des activités de l'agent d'approvisionnement

269. La liste ci-dessous délimite l'étendue des activités de l'agent d'approvisionnement. Elle est établie à titre indicatif, sans préjudice des tâches pouvant lui être confiées par les équipes de pays après concertation avec le chef d'équipe régionale chargé des finances qui doit y donner son approbation. Ce dernier consulte le haut responsable chargé de la gestion des risques financiers et des garanties.

- gérer, exécuter et piloter les tâches liées à l'achat de biens, de travaux et de services de conseil ou autres, y compris l'examen des spécifications techniques, la préparation des documents d'appel d'offres et des rapports d'évaluation des soumissions, la négociation des contrats et leur adjudication, et la gestion globale des contrats ;
- à des fins d'efficacité, planifier, programmer et hiérarchiser les activités d'approvisionnement, notamment celles qui concernent l'achat de biens, de travaux et de services ;
- veiller à ce que les activités d'approvisionnement soient conduites dans le respect des principes, règles et procédures énoncés dans les documents d'appel d'offres, les directives en matière d'approvisionnement, l'accord de subvention et tout autre accord complémentaire ;
- établir et mettre en œuvre un système de gestion des contrats ;
- effectuer des formations sur l'évaluation des soumissions, la gestion des contrats et le manuel sur l'approvisionnement ;
- répondre de manière prompte et équitable aux contestations relatives à la soumission des offres dans le domaine de l'approvisionnement ;
- prévenir la fraude, le gaspillage et les abus dans le domaine de l'approvisionnement ;

- s'acquitter des autres obligations et responsabilités contractuelles, fonctionnelles et opérationnelles qui relèvent ordinairement des attributions d'un agent d'approvisionnement.

9.2.4 **Obligations de l'agent d'approvisionnement**

270. L'agent d'approvisionnement doit fournir les services convenus conformément aux conditions générales du contrat qu'il a conclu avec le Fonds mondial ou le récipiendaire principal. L'agent d'approvisionnement est ainsi tenu de mobiliser toutes ses compétences, de prendre toutes les précautions nécessaires et de faire preuve de prudence et de diligence dans l'accomplissement de ses devoirs et obligations, comme le ferait un professionnel qualifié et expérimenté s'acquittant des mêmes tâches. L'agent d'approvisionnement est tenu d'exercer ses fonctions contractuelles dans les délais impartis, en optimisant le rapport coût/efficacité et conformément aux bonnes pratiques techniques et de gestion de la profession, nécessaires à la prestation des services demandés, sans contrevenir aux principes et pratiques de comptabilité et de gestion financière reconnus à l'échelle internationale. Il est tenu d'utiliser les fonds du Fonds mondial avec au moins autant de diligence que pour ses propres fonds.

271. La responsabilité de l'agent d'approvisionnement sera engagée en cas de dommage ou de tort résultant de sa négligence ou de sa prestation, conformément aux dispositions du contrat conclu entre le Fonds mondial et lui. En pareil cas, l'agent d'approvisionnement sera tenu de rembourser au Fonds mondial les montants impliqués.

9.2.5 **Responsabilité des maîtres d'œuvre (récipiendaires principaux/sous-récipiendaires)**

272. Le maître d'œuvre concerné⁴¹ demeure responsable en dernier ressort des activités suivantes :

- veiller à ce que l'agent d'approvisionnement bénéficie de tout soutien et de toute collaboration nécessaires pour qu'il s'acquitte au mieux de son mandat ;
- sur demande de l'agent d'approvisionnement ou en fonction des besoins découlant de l'exercice de ses fonctions, lui ouvrir l'accès à tous les documents ayant trait à la subvention ;
- saisir les tenants et les aboutissants du plan d'action en faveur du renforcement des capacités (le plan d'action) de la fonction d'approvisionnement, et approuver ce dernier dans un délai raisonnable⁴² ;
- saisir les tenants et les aboutissants d'objectifs précis concernant le suivi de l'exécution du plan d'action, convenir de ces objectifs et veiller à ce que la haute direction suive les progrès accomplis vers leur réalisation ;
- veiller à ce que l'agent d'approvisionnement prenne toutes les mesures nécessaires à la réduction des risques ayant conduit à l'externalisation des activités d'approvisionnement ou de ceux identifiés par la suite.

9.2.6 **Communication avec les maîtres d'œuvre et suivi**

273. Après avoir identifié les risques et les points faibles de la gestion de l'approvisionnement, calculé la probabilité de leur occurrence et estimé leur impact sur la subvention, l'équipe de pays propose aux récipiendaires principaux et à l'instance de coordination nationale de recourir aux services d'un agent d'approvisionnement⁴³.

⁴¹ Il s'agit ici de l'entité pour laquelle l'agent d'approvisionnement travaille.

⁴² S'agissant de l'agent d'approvisionnement, le plan de renforcement des capacités n'est pas obligatoire. Il est fonction des lacunes identifiées dans la vision stratégique de l'équipe de pays à l'œuvre sur le territoire du récipiendaire principal concerné.

⁴³ D'abord par courriel ou à l'occasion d'une visite dans le pays, puis dans la lettre de recommandation.

274. L'équipe de pays définit en outre le mandat de l'agent d'approvisionnement, en concertation avec ce dernier et le bénéficiaire principal, et met sur pied un plan de sortie. Le contrat conclu avec l'agent d'approvisionnement doit tenir compte de ce plan de sortie, dans lequel est incorporé un plan de renforcement des capacités, assorti d'un échéancier, ainsi que le calendrier déterminant la durée du service de l'agent d'approvisionnement.
275. Si l'agent d'approvisionnement n'est pas en mesure de développer le plan de renforcement des capacités du maître d'œuvre⁴⁴, la possibilité de solliciter une assistance technique reste entière. L'équipe de pays et l'instance de coordination nationale ont elles aussi tout intérêt à solliciter une assistance technique pour évaluer l'avancement du plan de renforcement des capacités.
276. L'avancement du plan de renforcement des capacités est examiné annuellement par l'équipe de pays aux fins d'évaluation. L'équipe de pays peut déléguer cette tâche à l'agent local du Fonds.
277. Au cours de l'établissement de la subvention, et si le plan d'action ne bénéficie d'aucun soutien financier autre que la subvention, il convient d'inscrire le coût dudit plan au budget de la subvention. Au cours de la mise en œuvre de la subvention, et si le plan d'action ne bénéficie d'aucun soutien financier autre que la subvention, les économies constatées par l'équipe de pays peuvent être mobilisées pour financer tout ou partie du plan d'action.

9.2.7 Nomination de l'agent d'approvisionnement

278. La nomination par le bénéficiaire principal d'un agent d'approvisionnement peut s'inscrire dans le cadre des modalités de mise en œuvre qu'il a fixées si sa propre évaluation démontre la nécessité de déléguer les fonctions correspondantes à un prestataire extérieur. Dans ce cas :
- a. Si l'agent d'approvisionnement prend ses fonctions avant la mise en œuvre de la subvention, il est évalué dans le cadre de l'évaluation des capacités du bénéficiaire principal.
 - b. En revanche, au cours de la mise en œuvre de la subvention, la décision de nommer un tel agent doit être prise conjointement avec l'équipe de pays.

9.2.8 Sollicitation des services d'un agent d'approvisionnement

279. Si le bénéficiaire principal engage directement l'agent d'approvisionnement, le rôle de l'équipe de pays consiste principalement à approuver son mandat et à veiller à ce que l'appel d'offres et le processus de sélection, le cas échéant, se soient déroulés dans les règles de la transparence et de la concurrence.
280. Si le Fonds mondial engage directement l'agent d'approvisionnement, l'équipe de pays remplit le formulaire de demande de nomination d'un agent d'approvisionnement (Procurement Agent request form), où il est fait état des risques identifiés justifiant la nécessité d'une telle démarche. Ce formulaire doit être visé par le chef d'équipe régionale chargé des finances et appuyé par le directeur du Département ou le chef d'équipe régionale.
281. L'équipe de pays rédige ensuite le projet de mandat de l'agent d'approvisionnement en veillant à ce qu'il réponde aux risques soulignés dans le formulaire de demande de nomination d'un agent d'approvisionnement. Ce mandat doit être approuvé par le chef

⁴⁴Ce peut être le cas lorsque l'agent d'approvisionnement est un organisme des Nations Unies.

d'équipe régionale chargé des finances, suite à quoi l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers vérifie qu'il répond bien aux risques financiers identifiés.

282. L'équipe de pays prend ensuite contact avec l'équipe chargée des achats au sein du Fonds mondial, à qui elle fournit toutes les informations nécessaires (qu'elle envoie en copie au conseiller juridique) :

- le formulaire de demande de nomination d'un agent d'approvisionnement ;
- le projet de mandat ciblant les risques propres au pays ;
- le nombre d'entités (récipiendaires principaux, sous-récipiendaires, instance de coordination nationale et autres tiers) qui bénéficieront des services de l'agent d'approvisionnement ;
- le volume des subventions gérées par chaque récipiendaire principal, ainsi que le montant total des fonds non décaissés de toutes les subventions signées avec ces récipiendaires principaux ;
- la durée prévisionnelle du contrat (dates de début et de fin) ;
- le budget alloué ou prévisionnel ;
- la taille de l'équipe de l'agent d'approvisionnement recommandée par l'équipe de pays ;
- la date à laquelle il est prévu que l'agent d'approvisionnement prenne ses fonctions dans le pays.

283. Dans certains cas, le Fonds mondial peut avoir conclu un protocole d'accord avec telle ou telle entité aux fins de prestation de services d'approvisionnement spécifiques, auquel cas, le maître d'œuvre peut recourir à ses services. L'équipe de pays simplifiera la procédure en mettant le récipiendaire principal en relation avec le Département des achats du Fonds mondial.

9.2.9 **Suivi de la performance de l'agent d'approvisionnement par l'équipe de pays**

284. Lorsqu'il est fait appel à ses services, l'agent d'approvisionnement fait partie intégrante de la structure opérationnelle du récipiendaire principal. Cependant, lorsque le Fonds mondial sélectionne l'agent d'approvisionnement, il convient d'inclure un cadre de suivi dans le bon de travaux afin de s'assurer du double rattachement hiérarchique de l'agent d'approvisionnement (celui-ci rend des comptes au récipiendaire principal et au Secrétariat du Fonds mondial). Le Fonds mondial est ainsi en mesure de suivre les progrès accomplis relativement à l'exécution du plan de renforcement des capacités.

285. **Rapports d'avancement trimestriels :** Lorsqu'il a été convenu d'un plan de renforcement des capacités avec le Fonds mondial, l'agent d'approvisionnement transmet un rapport des progrès accomplis en la matière. Le spécialiste financier examine le rapport et fait parvenir sa réponse à l'équipe de l'agent d'approvisionnement.

286. **Évaluation annuelle :** L'équipe de pays commande une évaluation annuelle de la performance de l'agent d'approvisionnement. Cette évaluation peut être réalisée par une société de conseil indépendante, par l'agent local du Fonds ou par le spécialiste financier. Il convient de se tourner en premier lieu vers les spécialistes financiers. Ce rôle est délégué à d'autres prestataires de garantie dans des circonstances exceptionnelles uniquement⁴⁵.

287. L'agent d'approvisionnement donne suite aux conclusions de l'évaluation dans le mois qui suit la publication des observations du Fonds mondial et convient avec le Fonds mondial et le récipiendaire principal des mesures correctives à adopter.

⁴⁵Par exemple, quand on a affaire à un pays ciblé, ou que l'agent financier n'est pas disponible en raison d'autres engagements ou de son impossibilité à se rendre dans le pays concerné.

9.2.10 Renouvellement/prorogation ou résiliation du contrat de l'agent d'approvisionnement

288. Le contrat de l'agent d'approvisionnement⁴⁶ couvre en principe la période de mise en œuvre de la subvention. À l'issue de cette période, il fait l'objet d'un nouvel appel d'offres. Dans certains cas, les services de l'agent d'approvisionnement peuvent être requis pour une activité ponctuelle bien particulière. La durée du contrat doit alors couvrir uniquement la période correspondante.
289. Le renouvellement dépend i) de la bonne réalisation des tâches demandées (c'est-à-dire, conforme au mandat) et ii) des progrès démontrés par le bénéficiaire principal en matière de consolidation des points faibles pour lesquels le recours à l'agent d'approvisionnement était initialement requis. Suivant l'évaluation annuelle, l'équipe de pays recommande le renouvellement/la prorogation ou la résiliation du contrat de l'agent d'approvisionnement. Cette recommandation est ensuite approuvée par le chef d'équipe régionale chargé des finances, en concertation avec le chef d'équipe régionale ou le directeur du Département et le haut responsable chargé des garanties et de la gestion des risques financiers.
290. Si le contrat de l'agent d'approvisionnement ne doit pas être renouvelé, l'agent d'approvisionnement sortant prend toutes les mesures raisonnables pour garantir la bonne passation des fonctions à son successeur, notamment la transmission de ses notes détaillées relatives à toute question pertinente et la rencontre du nouvel agent d'approvisionnement en personne.
291. Le renouvellement du contrat de l'agent d'approvisionnement après la période de mise en œuvre ou le remplacement de cet agent motivé par la faiblesse de sa performance doit faire l'objet d'une procédure concurrentielle⁴⁷.

9.2.11 Cas particulier des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales

292. Étant attendu que les organismes des Nations Unies et les ONGI disposent de mécanismes d'approvisionnement solides (personnel qualifié, systèmes et processus, etc.), lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI, le recours à un agent d'approvisionnement, lequel s'inscrit au budget du programme du Fonds mondial, n'est généralement pas de mise.
293. Le Fonds mondial peut donc généralement s'appuyer sur les politiques et les mécanismes d'approvisionnement robustes du pays en question. Si un risque susceptible d'avoir des répercussions significatives sur les programmes du Fonds mondial survient, l'équipe de pays demande aux organismes des Nations Unies et/ou aux ONGI de proposer une solution devant remédier immédiatement à la lacune repérée en matière d'approvisionnement.
294. L'absence de supervision de la part des organismes des Nations Unies ou des ONGI, lorsqu'elle entraîne des risques financiers significatifs, peut conduire le Fonds mondial à réduire le taux de recouvrement indirect des coûts qu'il se montre disposé à prendre en

⁴⁶Le conseiller juridique de l'équipe de pays ou l'équipe chargée des achats, selon qu'il convient, doit être consulté(e) pour toute proposition d'amendement, de renouvellement ou d'interprétation des conditions contractuelles (y compris du mandat).

⁴⁷Sauf dans le cas où l'équipe chargée des achats du Fonds mondial a conclu un accord ou un protocole d'accord avec un organisme capable d'assurer la prestation du service en lieu et place de l'agent d'approvisionnement, si tant est qu'aucun concours n'y habilite.

charge en faveur du financement des services de l'ONGI ou de l'organisme des Nations Unies concerné, et ce jusqu'à ce que les mesures d'atténuation qui s'imposent soient en place.

295. Lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI, toute demande de nomination d'un agent d'approvisionnement (pour les achats non sanitaires) doit être approuvée par le chef d'équipe régionale chargé des finances et visée par le directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes. Le taux de recouvrement indirect des coûts que le Fonds mondial se montre disposé à prendre en charge doit être adapté en conséquence.

9.2.12 Résiliation des services de l'agent d'approvisionnement

296. La résiliation des services de l'agent d'approvisionnement dépend des progrès accomplis par le bénéficiaire principal et/ou les sous-bénéficiaires. Lorsqu'ils indiquent que le bénéficiaire principal a été en mesure de suffisamment réduire les points faibles pour lesquels les services de l'agent d'approvisionnement étaient initialement requis, les résultats de l'évaluation annuelle déclenchent le retrait progressif du même agent.
297. Si le recours aux services de l'agent d'approvisionnement tient à la décision du bénéficiaire principal, ce dernier procède à une réévaluation des mesures et procédures de contrôle et en partage les résultats avec l'équipe de pays, dont l'assentiment est nécessaire pour mettre fin auxdits services.
298. Si un agent d'approvisionnement employant la « démarche améliorée » exerce ses fonctions à l'échelon du bénéficiaire principal, le formulaire est ensuite remis à l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers qui l'examine, principalement afin d'y repérer d'éventuels doubles emplois.
299. Il convient toutefois de noter que l'équipe de pays peut décider de maintenir l'agent d'approvisionnement dans ses fonctions lorsque le risque endémique présenté par son pays d'intervention est jugé élevé et qu'aucune autre solution n'a été trouvée pour l'atténuer.
300. Si un accord est trouvé (entre l'instance de coordination nationale, le bénéficiaire principal et l'équipe de pays), aux termes duquel il est décidé de congédier l'agent d'approvisionnement, le spécialiste financier de l'équipe de pays est tenu de remplir le formulaire d'évaluation finale de l'agent d'approvisionnement (Procurement Agent exit assessment form) aux fins d'examen et de validation par le chef d'équipe régionale chargé des finances, après consultation auprès du chef d'équipe régionale/du directeur du Département. Ce document est ensuite remis à l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers, qui l'examine et soumet sa recommandation au directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes. La décision de ce dernier est définitive.

Points-clés à retenir



L'agent d'approvisionnement fournit des services d'approvisionnement de produits autres que sanitaires aux maîtres d'œuvre. Il a pour principale responsabilité de veiller à ce que le récipiendaire principal se conforme aux procédures d'approvisionnement acceptables au Fonds mondial.

La nomination d'un agent d'approvisionnement fait suite à l'identification de risques en matière d'approvisionnement de produits non sanitaires. Elle est particulièrement pertinente lorsque les mesures de contrôles sont faibles ou inexistantes, que le personnel n'est pas compétent et que les procédures d'approvisionnement sont mal conçues.

Les agents d'approvisionnement doivent être soumis à des évaluations régulières axées sur le respect de leur mandat et leur efficacité.

L'agent d'approvisionnement est un prestataire de service indépendant qui n'agit pas pour le compte du Fonds mondial ni ne le représente.

Lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI, la nomination d'un agent d'approvisionnement n'est pas de mise. Elle est néanmoins possible sous réserve de l'approbation du chef d'équipe régionale chargé des finances. Le cas échéant, le taux de recouvrement indirect des coûts payé à l'organisme des Nations Unies ou à l'ONGI doit être adapté en conséquence.

Le chef d'équipe régionale chargé des finances supervise la procédure d'engagement de l'agent d'approvisionnement dans sa région, en concertation avec le chef d'équipe régionale/le directeur du Département et l'équipe des achats si nécessaire.

10 Agent de paiement

10.1 Objectifs

301. Distinct du récipiendaire principal, l'agent de paiement est un prestataire de service qui procède à des versements d'espèces aux bénéficiaires visés lorsqu'ils se trouvent dans des zones à haut risque où les services bancaires sont limités.
302. L'agent de paiement a pour rôle d'appuyer les activités de remises d'espèces à l'échelon du récipiendaire principal avec l'aide des intermédiaires financiers (banques commerciales, banques centrales, etc.) le cas échéant. Ainsi, le récipiendaire principal reste entièrement responsable du respect des dispositions de l'accord de subvention du Fonds mondial, d'une part, et de la gestion appropriée des risques liés au paiement en espèces de fortes sommes à des personnes physiques ou à des organismes, d'autre part. Le contrat conclu entre l'agent de paiement et le maître d'œuvre doit faire état des dispositions pertinentes de l'accord de subvention.
303. Ce service modulable peut répondre à différents besoins, qu'il s'agisse de plusieurs paiements en espèces récurrents ou d'une seule activité dont l'ampleur suppose de payer une importante somme en espèces (pendant une campagne de distribution de masse de moustiquaires, par exemple), lorsque l'équipe de pays et le récipiendaire principal estiment qu'il s'agit de la seule méthode de paiement convenable.

10.2 Principes

10.2.1 Pourquoi solliciter les services d'un agent de paiement ?

304. Le recours à un agent de paiement vise à atténuer certains des risques suivants (la liste n'est pas exhaustive) :
- l'insuffisance des mesures en matière de contrôle et de supervision bancaires ou de suivi des mouvements d'espèces et des avances sur le territoire du maître d'œuvre (récipiendaire principal et/ou sous-récipiendaire) ;
 - un volume élevé d'opérations réglées en espèces, nécessitant des mesures de sécurité et de contrôle appropriées en matière de gestion des espèces ;
 - l'insuffisance de la couverture du système bancaire du pays ou de toute autre méthode de paiement⁴⁸ dans des zones où l'on anticipe un grand nombre d'opérations de paiement ;
 - la faiblesse des procédures relatives soit au paiement de personnes physiques ou de fournisseurs des niveaux périphériques, soit à des activités de premier ordre, telles que l'identification des bénéficiaires, la vérification de la réception du paiement et de la conformité des justificatifs, la communication de l'information et la séparation des fonctions ;
 - la mauvaise justification ou la non-justification des paiements aux personnes physiques ou aux fournisseurs des niveaux périphériques ;
 - le manque de capacités et de qualification du personnel à l'échelon des sous-récipiendaires, notamment en matière de gestion des liquidités ;
 - l'utilisation d'espèces à mauvais escient dans un environnement où les contrôles sont faibles ;

⁴⁸Les principales méthodes de paiement sont les suivantes : le virement bancaire, l'encaissement de chèques, le recours aux services de sociétés de transfert d'argent et les services financiers mobiles.

- l'utilisation des crédits du Fonds à mauvais escient en raison d'un contexte sociopolitique tendu.

10.2.2 **Quand le recours aux services d'un agent de paiement est-il nécessaire ?**

305. Le recours aux services d'un agent de paiement fait suite à l'identification, au moyen d'une évaluation, de l'un ou de plusieurs des risques susmentionnés ; la probabilité d'occurrence de ce(s) risque(s) doit être forte et leur matérialisation sérieusement préjudiciable à la mise en œuvre de la subvention.
306. Le recours aux services d'un agent de paiement peut être décidé pendant l'établissement de la subvention (en fonction des conclusions de l'évaluation des capacités ou des risques du récipiendaire principal) ou pendant sa mise en œuvre, lorsqu'il est fait état d'irrégularités récurrentes concernant le paiement dans l'un ou plusieurs des rapports suivants : examen de l'agent local du Fonds, examens du Bureau de l'Inspecteur général, rapports d'évaluation émanant d'autres partenaires, examens des approvisionnements, etc.
307. Le recours aux services d'un agent de paiement dans les zones où d'autres méthodes de paiement sont disponibles doit résulter d'une analyse coûts-avantages.

10.2.3 **Profil de l'agent de paiement**

308. La société doit être une institution financière immatriculée et se conformer à toutes les lois applicables en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme. Elle doit faire l'objet d'une évaluation rigoureuse de nature à attester que son risque de faillite est minime et qu'elle dispose des capacités nécessaires pour agir en tant qu'agent de paiement.
309. La société doit avoir démontré son aptitude à faire office d'agent de paiement et à fournir l'appui logistique requis.
310. Les états financiers audités de la société doivent attester de niveaux de trésorerie suffisants et/ou de sa capacité à effectuer d'importants transferts d'espèces. En l'absence d'états financiers audités, une garantie en espèces ou une obligation au comptant peut suffire.

10.2.4 **Responsabilités de l'agent de paiement**

311. L'agent de paiement est chargé :
- d'obtenir des fonds du maître d'œuvre et de tenir à disposition les montants accordés à chaque bénéficiaire ;
 - de garantir la sécurité du transport des fonds depuis la banque où ils les retirent jusqu'aux bénéficiaires finaux, y compris pendant le paiement en espèces auxdits bénéficiaires ;
 - d'indemniser le maître d'œuvre de toute réclamation relative à une perte d'espèces, s'agissant notamment des taxes prélevées par les autorités locales ou d'un braquage survenu pendant le transfert, le transport et/ou la distribution des espèces, et d'assumer l'entière responsabilité en cas de perte ou de vol d'espèces ;
 - de mettre en place les mesures de contrôle nécessaires pour garantir que le bénéficiaire final est le récipiendaire convenu avec le maître d'œuvre ;

- de retourner les fonds si le bénéficiaire final n'est pas présent au point de distribution ;
- de fournir au récipiendaire principal un rapprochement complet des espèces reçues et distribuées (accompagné des justificatifs appropriés) dans les délais impartis.

10.2.5 Obligations de l'agent de paiement

312. L'agent de paiement doit fournir les services convenus, conformément aux conditions générales du contrat qu'il a conclu avec le récipiendaire principal. L'agent de paiement est ainsi tenu de mobiliser toutes ses compétences, de prendre toutes les précautions nécessaires et de faire preuve de prudence et de diligence dans l'accomplissement de ses devoirs et obligations, comme le ferait un professionnel qualifié et expérimenté s'acquittant des mêmes tâches. L'agent de paiement est tenu d'exercer ses fonctions contractuelles dans les délais impartis, en optimisant le rapport coût/efficacité et conformément aux bonnes pratiques techniques et de gestion de la profession, nécessaires à la prestation des services demandés. Il est tenu d'utiliser les fonds du Fonds mondial avec au moins autant de diligence que pour ses propres fonds.

313. La responsabilité de l'agent de paiement sera engagée en cas de dommage ou de tort résultant de sa négligence ou de sa prestation, conformément aux dispositions du contrat conclu entre le Fonds mondial et lui. En pareil cas, l'agent de paiement sera tenu de rembourser au Fonds mondial les montants impliqués.

10.2.6 Responsabilité des maîtres d'œuvre (récipiendaires principaux/sous-récipiendaires)

314. Le maître d'œuvre⁴⁹ est responsable en dernier ressort de :

- fournir les services de l'agent de paiement, sauf disposition contraire convenue avec le Fonds mondial ;
- veiller à ce que l'agent de paiement bénéficie du soutien et de la collaboration nécessaires pour l'aider à s'acquitter au mieux de son mandat ;
- veiller à ce que l'intégralité des fonds soit transférée à l'agent de paiement dans les délais impartis, de façon à permettre leur distribution aux récipiendaires ;
- fournir la liste des bénéficiaires, qui doit comprendre leur(s) nom(s) et prénom(s), leurs coordonnées, les informations figurant sur la pièce d'identité présentée, le montant à leur payer et la date du paiement. Si la présentation d'une pièce d'identité est impossible, le maître d'œuvre doit s'assurer de la présence, à chaque station de paiement, d'un référent capable d'identifier les personnes qui reçoivent un paiement ;
- se conformer aux dispositions du contrat conclu avec l'agent de paiement ;
- cartographier les méthodes de paiement selon la zone géographique et, à l'aide de la carte ainsi obtenue, évaluer s'il est nécessaire de faire appel à un agent de paiement et, le cas échéant, définir ses zones d'intervention.

⁴⁹Il s'agit dans le cas présent de l'organisme qui délègue les services de paiement.

10.2.7 Communication avec les maîtres d'œuvre et suivi

315. Après avoir identifié les risques et/ou les déficiences, mesuré la probabilité de leur occurrence et estimé leur impact sur la subvention, l'équipe de pays ou le maître d'œuvre propose au bénéficiaire principal et/ou au sous-bénéficiaire et à l'instance de coordination nationale⁵⁰ de recourir aux services d'un agent de paiement.
316. Le maître d'œuvre peut également en formuler la demande s'il estime que les méthodes de paiement actuellement disponibles dans la zone de mise en œuvre des activités ne permettent pas de se prémunir suffisamment contre les risques relatifs au paiement qui ont été identifiés. Dans ce cas, il incombe à l'équipe de pays de procéder aux examens nécessaires pour déterminer si les services d'un agent de paiement atténueraient effectivement ces risques.
317. L'équipe de pays convient également avec le bénéficiaire principal du mandat de l'agent de paiement et d'un plan de sortie.
318. Si, eu égard aux mesures de contrôle des paiements et à la communication de l'information, un plan d'action visant à renforcer les capacités de la fonction financière est nécessaire, ce plan peut être incorporé dans le mandat de l'agent de paiement, si tant est que ce dernier soit effectivement en mesure de renforcer les capacités du maître d'œuvre.
319. Étant donné que le renforcement des capacités d'un maître d'œuvre n'est pas sa fonction première, l'agent de paiement n'a pas nécessairement les compétences pour ce faire, auquel cas, une assistance technique peut-être sollicitée afin de consolider les procédures du maître d'œuvre. Si le plan d'action ne bénéficie d'aucun soutien financier autre que la subvention, le coût dudit plan doit être inscrit au budget de la subvention.

10.2.8 Nomination de l'agent de paiement

320. Une fois établie la nécessité de recourir aux services d'un agent de paiement, l'équipe de pays examine et valide le mandat rédigé par le maître d'œuvre en veillant à ce qu'il cible les risques identifiés à l'échelle du maître d'œuvre. La version définitive de ce mandat doit être approuvée par le chef d'équipe régionale chargé des finances, en concertation avec le chef d'équipe régionale ou le directeur du Département⁵¹.
321. Le maître d'œuvre doit s'assurer les services d'un agent de paiement au moyen de méthodes d'approvisionnement acceptables. Si les méthodes de ce dernier ne sont pas jugées acceptables, l'équipe de pays est tenue de traiter avec l'équipe du Fonds mondial chargée des achats afin que le Fonds mondial assume lui-même la prestation de ce service.
322. Si le maître d'œuvre s'assure les services d'un agent de paiement, le processus de sélection de ce dernier est examiné par l'équipe de pays qui, aidée de l'agent local du Fonds si nécessaire, veille à ce qu'il se soit déroulé de manière transparente.
323. Dans tous les cas, l'équipe de pays doit justifier la nécessité d'un agent de paiement au moyen du formulaire de demande correspondant (Payment Agent request form). Ce formulaire doit être rempli par l'équipe de pays, visé par le chef d'équipe régionale chargé des finances et approuvé par le directeur du Département ou le chef d'équipe régionale.

⁵⁰ D'abord par courriel ou à l'occasion d'une visite dans le pays, puis dans la lettre de recommandation.

⁵¹ Le conseiller juridique de l'équipe de pays ou l'équipe chargée des achats, selon qu'il convient, doivent être consultés pour toute proposition d'amendement, de renouvellement ou d'interprétation des conditions contractuelles (y compris du mandat).

Si une analyse coûts-avantages s'est avérée nécessaire, elle doit être soumise pour examen à l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers en même temps que le formulaire de demande de nomination d'un agent de paiement. De même, s'il y a un agent fiduciaire/agent financier au niveau du récipiendaire principal, il convient également de soumettre ce formulaire à l'examen de l'équipe susnommée.

10.2.9 Renouvellement/prorogation du contrat de l'agent de paiement

324. Le contrat de l'agent de paiement couvre en principe la période de mise en œuvre de la subvention. À l'issue de cette période, il fait l'objet d'un nouvel appel d'offres. Dans certains cas, les services de l'agent de paiement peuvent être requis pour une activité ponctuelle bien particulière. La durée du contrat doit alors couvrir uniquement la période correspondante.

325. Le renouvellement dépend i) de la bonne réalisation des tâches demandées (c'est-à-dire, conforme au mandat) et ii) des progrès démontrés par le récipiendaire principal en matière de consolidation des points faibles pour lesquels le recours à l'agent de paiement était initialement requis. Suivant l'évaluation annuelle, l'équipe de pays recommande le renouvellement/la prorogation ou la résiliation du contrat de l'agent de paiement. Cette recommandation est ensuite approuvée par le chef d'équipe régionale chargé des finances, en concertation avec le chef d'équipe régionale ou le directeur du Département et l'équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers.

10.2.10 Cas particulier des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales

326. Étant attendu que les organismes des Nations Unies et les ONGI disposent de mécanismes financiers solides (personnel qualifié, systèmes et processus, etc.), lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI, le recours à un agent de paiement, lequel s'inscrit au budget du programme du Fonds mondial, n'est généralement pas de mise.

327. Le Fonds mondial peut donc en principe s'appuyer sur les politiques et les mécanismes financiers robustes du pays en question. Si un risque susceptible d'avoir des répercussions significatives survient, l'équipe de pays demande aux organismes des Nations Unies ou aux ONGI de proposer une solution devant remédier immédiatement à la lacune repérée.

328. Cela étant, dans certains contextes d'intervention difficiles et dans les pays où les services de transfert d'argent sont insuffisants, il reste possible de recourir aux services d'un agent de paiement, même lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI, s'il est démontré qu'il s'agit du meilleur moyen de gestion du risque financier⁵².

329. L'absence de supervision de la part des organismes des Nations Unies ou des ONGI, lorsqu'elle entraîne des risques financiers significatifs, peut conduire le Fonds mondial à réduire le taux de recouvrement des coûts indirects qu'il se montre disposé à prendre en charge en faveur du financement des services de l'ONGI ou de l'organisme des Nations Unies concerné, et ce jusqu'à ce que des mesures d'atténuation soient en place.

330. Lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI, toute demande de nomination d'un agent de paiement doit être approuvée par le chef d'équipe régionale chargé des finances et visée par le directeur du Département de contrôle et de

⁵²Le manque d'infrastructures bancaires dans un pays, particulièrement dans les contextes d'intervention difficiles, peut justifier le recours aux services d'un agent de paiement même lorsque le maître d'œuvre est un organisme des Nations Unies ou une ONGI.

gestion financière des programmes. Le taux de recouvrement des coûts indirects que le Fonds mondial se montre disposé à prendre en charge doit être adapté en conséquence.

10.2.11 Résiliation des services de l'agent de paiement

331. La résiliation des services de l'agent de paiement dépend des progrès accomplis par le récipiendaire principal ou les sous-réциpiendaires. Lorsqu'ils indiquent que le récipiendaire principal a été en mesure de suffisamment réduire les points faibles pour lesquels les services de l'agent de paiement étaient initialement requis, les résultats de l'évaluation annuelle déclenchent le retrait progressif du même agent. Une mesure d'atténuation des risques est en effet censée être temporaire. La levée de cette mesure est conditionnée par les progrès accomplis par le maître d'œuvre en vue d'améliorer ses capacités de paiement.
332. Si le recours aux services de l'agent d'approvisionnement tient à la décision du récipiendaire principal, ce dernier procède à une réévaluation des mesures et procédures de contrôle et en partage les résultats avec l'équipe de pays, dont l'assentiment est nécessaire pour mettre fin auxdits services.
333. Il convient toutefois de noter que l'équipe de pays peut décider de maintenir l'agent de paiement dans son rôle lorsque le risque endémique présenté par son pays d'intervention est jugé élevé et qu'aucune autre solution n'a été trouvée pour l'atténuer.
334. Si un accord est trouvé (entre l'instance de coordination nationale, le récipiendaire principal et l'équipe de pays) aux termes duquel il est décidé de congédier l'agent de paiement, le spécialiste financier de l'équipe de pays est tenu de remplir le formulaire d'évaluation finale de l'agent de paiement (Payment Agent exit assessment form) aux fins d'examen et d'approbation par le chef d'équipe régionale chargé des finances et de validation par le chef d'équipe régionale/le directeur du Département.

Points-clés à retenir



Distinct du récipiendaire principal, l'agent de paiement est un prestataire de service qui procède à des versements d'espèces aux bénéficiaires visés lorsqu'ils se trouvent dans des zones à haut risque où les services bancaires sont limités.

Ce service modulable peut répondre à différents besoins, qu'il s'agisse de plusieurs paiements en espèces récurrents ou d'une seule activité dont l'ampleur suppose de payer une importante somme en espèces.

L'agent de paiement doit être une institution financière immatriculée et habilitée à exercer.

L'agent de paiement est un prestataire de service indépendant qui n'agit pas pour le compte du Fonds mondial ni ne le représente.

Le recours aux services d'un agent de paiement doit faire suite à l'identification d'un ou de plusieurs risques significatifs pesant sur les paiements et résulter d'une analyse coûts-avantages démontrant que la nomination d'un tel agent est la meilleure solution pour atténuer ce(s) risque(s).

Les organismes des Nations Unies et les ONGI peuvent envisager d'engager un agent de paiement, surtout dans les pays où les services bancaires et de transfert d'argent sont limités.

Annexe 1 : Matrice de la gestion des risques financiers

Matrice organisée selon la classification des risques de la gestion des risques opérationnels

Risques opérationnels	Facteurs de risque	Niveau de risque			Mesures d'atténuation des risques					
		Haut	Moyen	Faible	Changement de RP	Agent fiduciaire	Agent financier	Politique de trésorerie sujette à conditions	Agent d'approvisionnement	Agent de paiement
Modalités inadéquates de circulation des capitaux	Modalités inadéquates de circulation des capitaux	X	X		✓	✓	✓	✓		✓
	Faible système national de transfert d'argent	X	X		✓	✓	✓			✓
	Gestion déficiente des flux de trésorerie du RP/SR	X	X		✓	✓	✓	✓		✓
Contrôles internes insuffisants	Environnement de contrôle inadéquat	X	X		✓	✓	✓	✓		
	Contrôles insuffisants des principaux processus financiers	X	X		✓	✓	✓	✓	✓	
	Évaluation inadéquate des risques financiers	X	X		✓	✓	✓			
	Suivi des contrôles insuffisant	X	X		✓	✓	✓			
Fraude, corruption et vol	Faible culture de la discipline financière et des contrôles dans l'ensemble de l'organisation, particulièrement au niveau de la haute direction	X	X		✓	✓	✓	✓		
	Faiblesse des processus et systèmes comptables, et absence d'une planification des ressources d'entreprise efficace	X	X		✓	✓	✓			
	Absence de procédures opératoires normalisées propres à réguler le processus (depuis l'approvisionnement jusqu'au paiement) conformément aux principes de séparation des fonctions	X	X		✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Manque de mesures de contrôle et de supervision bancaires, présence en particulier d'un volume élevé d'opérations en espèces	X	X		✓	✓	✓	✓		✓
	Gestion inadéquate des stocks et des immobilisations mise en avant par des inspections et un suivi réguliers	X	X		✓	✓	✓			

Risques opérationnels	Facteurs de risque	Niveau de risque			Mesures d'atténuation des risques					
Comptabilité et rapports financiers inadéquats	Systèmes comptables inadéquats à l'origine de registres de base inexacts ou incomplets	X	X		✓	✓	✓			
	Personnel financier non compétent, peu qualifié et possédant peu d'expérience en matière de comptabilité et de communication de l'information	X	X		✓	✓	✓	✓	✓	
	Processus comptables médiocres (manque d'activités régulières de rapprochement des soldes du grand livre, des livres auxiliaires et des relevés bancaires)	X	X		✓	✓	✓			✓
	Mauvais systèmes de communication de l'information financière, ceux-ci reposant sur le report manuel des données contenues dans les grands livres	X	X		✓	✓	✓			
Mauvais rapport coût/efficacité	Contrôles budgétaires inadéquats	X	X		✓	✓	✓			
	Mauvaises pratiques d'approvisionnement et faibles mesures de contrôle des achats relativement aux articles sanitaires et non sanitaires	X	X		✓	✓	✓		✓	
	Mauvaise communication de l'information financière et analyse lacunaire des dépenses au regard du budget	X	X		✓	✓	✓			
	Manque de personnel financier convenablement qualifié et possédant un minimum d'expérience en matière de suivi et de supervision dans le domaine financier	X	X		✓	✓	✓			✓
Modalités d'audit inadéquates	Activités d'audit internes inadéquates	X	X		✓		✓			
	Modalités d'audit externe inadéquates	X	X		✓	✓	✓			

Matrice organisée selon la classification des processus financiers

Processus financier	Risque	Niveau de risque			Mesures d'atténuation des risques					
		Haut	Moyen	Faible	Changement de RP	Agent fiduciaire	Agent financier	Politique de trésorerie sujette à conditions	Agent d'approvisionnement	Agent de paiement
Environnement de contrôle et budgétisation (gestion du SR comprise)	Mauvais contrôle budgétaire (défiance de l'analyse des écarts de budget, de la prévision des dépenses, etc.)	X	X		✓	✓	✓			✓
	Faible culture de la discipline financière et des contrôles dans l'ensemble de l'organisation, particulièrement au niveau de la haute direction	X	X		✓	✓	✓			
	Systèmes de suivi du SR et motifs de communication de l'information à l'échelle du RP ne permettant pas de garantir l'utilisation des fonds en temps voulu	X	X		✓	✓	✓	✓		
	Manque de personnel financier convenablement qualifié et possédant un minimum d'expérience en matière de suivi et de supervision dans le domaine financier	X	X		✓	✓	✓	✓		✓
Approvisionnement	Manque de personnel financier convenablement qualifié et possédant un minimum d'expérience dans le domaine de l'approvisionnement	X	X		✓	✓	✓		✓	
	Absence de procédures opératoires normalisées propres à réguler le processus (depuis l'approvisionnement jusqu'au paiement) conformément aux principes de séparation des fonctions	X	X		✓	✓	✓	✓	✓	
	Mauvaises pratiques d'approvisionnement et faibles mesures de contrôle des achats relativement aux articles sanitaires et non sanitaires	X	X		✓	✓	✓		✓	
Immobilisations	Gestion des immobilisations lacunaire et inadéquate	X	X		✓	✓	✓			
	Gestion inadéquate des stocks et des immobilisations mise en avant par des inspections et un suivi réguliers	X	X		✓	✓	✓			✓
	Faiblesse des processus et systèmes comptables, et absence d'une planification des ressources d'entreprise efficace	X	X		✓	✓	✓	✓		✓

Processus financier	Risque	Niveau de risque			Mesures d'atténuation des risques					
		Haut	Moyen	Faible	Changement de RP	Agent fiduciaire	Agent financier	Politique de trésorerie sujette à conditions	Agent d'approvisionnement	Agent de paiement
Gestion des espèces et des paiements	Manque de mesures de contrôle et de supervision bancaires, présence en particulier d'un volume élevé d'opérations en espèces	X	X		✓	✓	✓	✓		
	Grand volume d'opérations en espèces au niveau périphérique en raison d'un faible système bancaire	X	X		✓	✓	✓	✓		
Rapports financiers	Personnel financier non compétent, peu qualifié et possédant peu d'expérience en matière de comptabilité et de communication de l'information	X	X		✓	✓	✓		✓	✓
	Systèmes comptables inadéquats à l'origine de registres de base inexacts ou incomplets	X	X		✓	✓	✓			✓
	Mauvais systèmes de communication de l'information financière, ceux-ci reposant sur le report manuel des données contenues dans les grands livres	X	X		✓	✓	✓			✓
	Processus comptables médiocres (manque d'activités régulières de rapprochement des soldes du grand livre, des livres auxiliaires et des relevés bancaires)	X	X		✓	✓	✓			✓
Autre	Instabilité et tensions sociopolitiques	X			✓	✓	✓	✓		

Annexe 2 : Exemples de contrôles clés financiers

Service des finances	Principaux contrôles financiers : exemple
Espèces et banque	• Séparation des fonctions : ○ Paiement : préparation, autorisation et signature dissociées ○ Enregistrement : séparer la tenue des livres et la garde de la trésorerie • Rapprocher le titre de paiement avec les justificatifs originaux. • Soumettre les opérations du compte bancaire à double signature. • Réaliser des rapprochements de petite caisse et des rapprochements bancaires périodiques (au moins une fois par mois). Cette tâche, qui revient aux agents indépendants (c'est-à-dire, distincts du responsable de petite caisse ou de la banque), consiste à résoudre les incohérences, à expliquer les éléments de rapprochement significatifs et inhabituels, ainsi qu'à obtenir un rapport d'examen de la direction signé.
Gestion des actifs	• Tenir à jour un registre des actifs au moyen d'un inventaire physique périodique (de préférence annuel) des immobilisations. Il convient d'attribuer à chaque actif un numéro d'identification unique. • Rapprocher le registre des actifs avec le grand livre et analyser les écarts aux fins d'ajustement. • À chaque véhicule doit correspondre un registre consignant les distances parcourues et la consommation de carburant. ○ Comparer régulièrement (chaque semaine ou chaque mois) la consommation moyenne de carburant au cours de la période considérée à celle correspondant à la période précédente et expliquer tout écart. ○ Prendre au hasard plusieurs voyages individuels consignés dans le registre et vérifier si la distance parcourue indiquée correspond aux données affichées au compteur kilométrique du véhicule.
Approvisionnement	• Veiller à ce que les procédures d'approvisionnement soient ouvertes et transparentes. • L'évaluation de l'approvisionnement doit comprendre une étape de déclaration des conflits d'intérêts par laquelle doivent passer tous les évaluateurs. • Séparation des fonctions : veiller à ce que les agents qui suivent les procédures d'approvisionnement soient différents de ceux qui autorisent la conclusion d'un contrat avec un fournisseur. • Veiller à ce que : ○ Le procès-verbal du processus de sélection soit signé par l'ensemble des évaluateurs. ○ Le contrat soit conforme à la proposition retenue/au procès-verbal de l'évaluation. Toute variation doit être validée par l'autorité compétente de l'organisation. • Les marchandises ou les services correspondent aux quantités et aux spécifications indiquées sur le bon de commande (cette vérification est à faire à la livraison des marchandises ou à la prestation des services). Il convient de consigner ces contrôles par écrit.
Rapports financiers	• Vérifier que le rapport financier concorde avec le rapport comptable de base aussi bien au niveau du RP qu'à celui des SR. • Veiller à ce qu'il soit possible de remonter aux justificatifs à partir des registres comptables. • Réaliser un contrôle budgétaire mensuel et expliquer les écarts. • Le responsable de la comptabilité doit veiller à ce qu'il soit possible de remonter aux justificatifs originaux à partir des registres comptables. • Le Directeur financier doit valider les rapports financiers envoyés au Fonds mondial.

Service des finances	Principaux contrôles financiers : exemple
Salaires	• Les feuilles de temps de l'agent doivent être visées chaque mois par son supérieur. Veiller à ce qu'elles soient examinées par un responsable investi dans le projet (par exemple, le chef d'équipe ou de l'unité d'appui au projet). • Chaque mois, comparer le niveau des salaires à celui du mois précédent et expliquer tout écart. Ces contrôles doivent être documentés. • Veiller à ce que, en vertu de la séparation des fonctions, la préparation et le paiement des salaires soient effectués par deux agents différents. • Veiller à ce que chaque agent nouvellement recruté ait signé un contrat de travail en bonne et due forme. • Vérifier l'exactitude et l'exhaustivité du montant mensuel des salaires. • Chaque mois, veiller à ce que le montant total payé soit conforme à la masse salariale approuvée.
Suivi des sous-récipiendaires	• Comparer les demandes de financement des SR au budget approuvé et s'assurer qu'elles sont raisonnables au regard de la capacité d'absorption. • Calculer le taux d'absorption trimestriel de chaque SR et prendre des mesures destinées à améliorer la capacité d'absorption. • Une fois par trimestre, vérifier le pourcentage de dépenses inéligibles et prendre des mesures destinées à remédier aux raisons fondamentales d'une telle inéligibilité. • Chaque mois, examiner le solde chronologique des avances concédées aux SR. • Garantir des visites régulières sur les sites des SR, suivies par la rédaction d'un rapport remis à ces derniers pour examen, contenant des recommandations et des mesures de suivi. • Veiller à ce qu'un inventaire physique des immobilisations soit conduit au moins une fois par an. Tout écart doit être communiqué au SR et faire l'objet d'un suivi, de sorte à garantir que le SR prend les mesures correctives correspondantes. • Au moyen de l'audit interne ou externe, procéder chaque année à un examen des contrôles internes réalisés par les principaux SR. Les lacunes présentées par les contrôles internes doivent être communiquées au SR et faire l'objet d'un suivi, de sorte à garantir que le SR prend les mesures correctives correspondantes. • Chaque trimestre, vérifier au hasard plusieurs dépenses liées aux activités de formation/communautaires menées à l'échelon des SR afin de s'assurer qu'elles sont raisonnables et conformes aux pratiques communes.
Gestion des stocks	• Réaliser un inventaire au moins une fois par an et en rapprocher les résultats avec le grand livre. Tout écart doit être analysé. • Séparation des fonctions entre : ○ la garde des stocks et les tâches de vérification, telles que le rapprochement ; ○ la gestion des stocks et l'autorisation des mouvements de stocks ; ○ la gestion des stocks et l'inscription des mouvements de stocks dans le système. • À la réception de médicaments, vérifier que les marchandises reçues correspondent aux spécifications et aux quantités indiquées sur le bon de commande. • Calculer chaque mois le volume des stocks périmés ou mis au rebut et concevoir un plan d'action à des fins de réduction.

Service des finances	Principaux contrôles financiers : exemple
Contrôles au niveau des entités	Chaque mois (ou chaque trimestre, en fonction de la périodicité), la direction pourrait recevoir les informations suivantes et veiller à ce que les mesures appropriées soient prises : • Taux d'absorption sur la période examinée et taux d'absorption global du programme • Précision des prévisions de décaissements • Niveau du solde de trésorerie à l'échelon du RP et des SR, et comparaison avec les niveaux des périodes précédentes • Pourcentage de réalisation des mesures de gestion (Fonds mondial, audit, BIG, etc.) • Solde chronologique des avances non réglées faites aux SR et au personnel • Pourcentage de la valeur du stock mis au rebut ou périmé • Nombre de cas de fraude détectés, montant concerné et mesures prises pour y remédier

Annexe 3 : Matrice RACI des mesures d'atténuation des risques financiers (MARF)

- **Responsable** : La fonction, l'agent ou l'entité à qui revient le rôle de « responsable » est celui qui réalise le travail. En d'autres termes, il s'agit du « faiseur ». L'agent « responsable » d'une tâche n'en rend pas nécessairement compte, bien que, dans certains cas, un même agent puisse être à la fois « responsable » et « acteur ». Le degré de « responsabilité » est variable, et la responsabilité d'une seule et même tâche peut revenir à plusieurs agents. Elle peut également être déléguée par un agent à un autre. La matrice RACI permet de voir si un rôle est assorti de trop nombreuses ou, au contraire, de trop peu de responsabilités, et d'ajuster la charge de travail en conséquence.
- **Acteur** : L'agent investi de ce rôle détient l'autorité finale sur une tâche donnée, dont il rend également des comptes en dernier ressort. À chaque tâche ne correspond qu'un seul acteur. Il n'est pas possible de déléguer cette obligation de rendre compte à d'autres agents ou entités.
- **Consulté** : Il s'agit des agents dont les avis sont recueillis avant et pendant la réalisation d'une tâche. Plus le nombre d'agents auxquels revient ce rôle est élevé, plus la réalisation de la tâche prend du temps, mais s'il est trop faible ou nul, la tâche en question risque d'être mal accomplie.
- **Informé** : Ce sont les agents informés de la réalisation de la tâche **après** son exécution.

En règle générale, la présente matrice ne s'applique pas au changement de bénéficiaire principal. La procédure de changement de bénéficiaire principal est traitée dans les Directives sur les maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial et dans la Note de politique opérationnelle sur la politique de sauvegarde supplémentaire.

N°	Activité	Responsable des finances	Comité exécutif de gestion des subventions/ Comité des risques opérationnels	Directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes	Garanties et gestion des risques financiers	Chef d'équipe régionale chargé des finances	Spécialiste financier	Direction de la Division de la gestion des subventions	Équipe de pays de la Division de la gestion des subventions/ Gestionnaire de portefeuille du Fonds	Juridique	Achats	Risque	Éthique	Précision/ Commentaires
1	Directives	FRMAT	I	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	Les directives sont finalisées après consultation des parties prenantes principales.
1.a	Sélection de la liste des fournisseurs privilégiés (le cas échéant)	FRMAT		A	R	I	I	I	I	I	C	I	I	
1.b	Évaluation des besoins	SF		N/A	I	A	R	N/A	R	N/A	N/A	N/A	N/A	

N°	Activité	Responsable des finances	Comité exécutif de gestion des subventions/ Comité des risques opérationnels	Directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes	Garanties et gestion des risques financiers	Chef d'équipe régionale chargé des finances	Spécialiste financier	Direction de la Division de la gestion des subventions	Équipe de pays de la Division de la gestion des subventions/ Gestionnaire de portefeuille du Fonds	Juridique	Achats	Risque	Éthique	Précision/ Commentaires
1.c	Demande de mesures d'atténuation des risques financiers (MARF)	SF		N/A	C	A	R	C	C	N/A	I	N/A	N/A	La demande de MARF relève avant tout de la responsabilité du SF.
1.d	Approbation de la demande et définition de l'étendue des activités	RFM		N/A	C	A	I	R	I	C	I	N/A	N/A	Également soumis à l'approbation du HoD lorsque certaines tâches programmatiques sont liées aux tâches financières.
1.e	Sélection de la MARF	RFM		I	I	A	R	C	R	C	C	N/A	N/A	Le RFM valide la MARF sélectionnée après consultation du RM/HoD.
1.f	Mise en place de la MARF	SF		I	I	A	R	I	R	N/A	I	I	I	
1.g	Gestion de la MARF	RFM		N/A	I	A	R	I	C	N/A	N/A	N/A	N/A	
1.h	Gestion des relations au niveau du siège dans le cadre de la MARF (le cas échéant)	FRMAT		A	R	C	I	C	I	N/A	N/A	N/A	N/A	Toutes les questions transversales sont traitées par l'équipe chargée des garanties et de la gestion des

Nº	Activité	Responsable des finances	Comité exécutif de gestion des subventions/ Comité des risques opérationnels	Directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes	Garan-ties et gestion des risques financiers	Chef d'équipe régionale chargé des finances	Spécialiste financier	Direction de la Division de la gestion des subventions	Équipe de pays de la Division de la gestion des subventions/ Gestionnaire de portefeuille du Fonds	Juridique	Achats	Risque	Éthique	Précision/ Commentaires
														risques financiers.
1.i	Évaluation annuelle de la performance	SF		N/A	I	A	R	N/A	I	N/A	I	N/A	N/A	
1.j	Validation de l'évaluation annuelle de la performance	RFM		N/A	I	A	N/A	I	I	N/A	N/A	N/A	N/A	
1.k	Examen de la qualité de l'évaluation annuelle sur la base d'un échantillon	FRMAT		A	R	C	C	I	I	N/A	N/A	N/A	N/A	
1.l	Gestion globale de la performance	FRMAT		A	R	C	I	C	I	N/A	N/A	I	I	
1.m	Demande de levée de la MARF/Évaluation de sortie	SF		I	C	A	R	C	C	N/A	N/A	N/A	N/A	

Nº	Activité	Responsable des finances	Comité exécutif de gestion des subventions/ Comité des risques opérationnels	Directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes	Garanties et gestion des risques financiers	Chef d'équipe régionale chargé des finances	Spécialiste financier	Direction de la Division de la gestion des subventions	Équipe de pays de la Division de la gestion des subventions/ Gestionnaire de portefeuille du Fonds	Juridique	Achats	Risque	Éthique	Précision/ Commentaires
1.n	Décision de levée progressive de la MARF	RFM	C	A	C	R	I	C	I	N/A	N/A	I	I	Pour garantir une prise de décision équilibrée, ce processus doit faire l'objet d'un examen indépendant par l'équipe de pays et le RFM et s'appuyer sur l'évaluation de sortie susmentionnée.
1.o	Suivi de la levée progressive de la MARF	RFM		I	I	A	R	I	I	N/A	N/A	N/A	N/A	

Annexe 4 : Déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts

[Nom du contractant]

Agent financier au/à/en [nom du pays]

En qualité d'agent dûment habilité employé par le contractant dont le nom figure ci-dessus, je reconnais et je confirme les informations suivantes, avec lesquelles j'exprime mon accord au nom de l'organisation :

1. J'ai lu et compris les règles relatives aux conflits d'intérêts énoncées dans le contrat à quantité indéfinie (« le contrat ») conclu entre le contractant et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (« le Fonds mondial »), et le contractant s'y conforme.
2. Tout conflit d'intérêts potentiel, réel ou apparent a été dûment déclaré au Fonds mondial depuis la soumission par le contractant de la précédente déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts.
3. Le contractant s'engage à surveiller avec constance et rigueur la survenue de tout conflit d'intérêts potentiel, réel ou apparent et à le signaler au Fonds mondial.
4. Les informations contenues dans les **encadrés 2 et 3** ci-dessous, relatives au contractant et aux agents cités dans l'**encadré 1** sont véridiques et exactes :

Encadré 1 – Lister l'ensemble des membres de l'équipe de l'agent local du Fonds (y compris les experts principaux et les jeunes experts).

Nom(s) de l'expert/des experts	Rôle de l'expert/des experts

Encadré 2

☐	Le contractant, ses affiliés et sous-traitants et les membres de l'équipe de l'agent financier dont les noms sont listés dans l'encadré 1 comprennent les règles et les responsabilités relatives au conflit d'intérêts énoncées dans le contrat conclu entre le Fonds mondial et le contractant et s'y conforment.
--------------------------	---

Encadré 3

☐	Le contractant, ses affiliés et sous-traitants et les membres de l'équipe de l'agent financier dont les noms sont listés dans l'encadré 1 ne sont dans aucune situation de conflit d'intérêts potentiel, réel ou apparent, relativement aux travaux réalisés ou à réaliser dans le pays cité ci-dessus.
☐	Depuis la dernière déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts, le contractant, l'un de ses affiliés ou sous-traitants, ou l'un des membres de l'équipe de l'agent financier dont les noms sont listés dans l'encadré 1 se sont retrouvés en situation de conflit d'intérêts potentiel, réel ou apparent relativement aux travaux réalisés ou à réaliser dans le pays cité ci-dessus, et le contractant en a informé le Fonds mondial conformément aux procédures énoncées dans la disposition du contrat à quantité indéfinie relative aux conflits d'intérêts.
☐	Depuis la dernière déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts, le contractant, l'un de ses affiliés ou sous-traitants, ou l'un des membres de l'équipe de l'agent financier dont les noms sont listés dans l'encadré 1 se sont retrouvés en situation de conflit d'intérêts potentiel, réel ou apparent relativement aux travaux réalisés ou à réaliser dans le pays cité ci-dessus, mais le contractant n'en a pas informé le Fonds mondial conformément aux procédures énoncées dans la disposition du contrat à quantité indéfinie relative aux conflits d'intérêts. Le contractant joint à la présente une déclaration dudit conflit d'intérêts, laquelle fournit les réponses aux questions y afférentes, à savoir : 1) Quelle entité/personne se trouverait en situation de conflit d'intérêts ? 2) Décrire en détail la situation du conflit d'intérêts repéré. 3) Indiquer les propres conclusions du contractant sur la situation, formulées à partir d'une évaluation fondée sur sa politique relative aux conflits d'intérêts.

Annexe 5 : Modèle de déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts

Déclaration de conflit d'intérêts de l'agent financier relativement à la mission de l'expert

Au nom du contractant soussigné, je déclare par la présente que :

1. Le contractant a lu et compris les dispositions relatives au conflit d'intérêts impliquant l'agent financier énoncées dans le contrat à quantité indéfinie conclu entre lui et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Le conflit d'intérêts s'entend d'une situation dans laquelle le contractant (ou son personnel, ses agents, ses employés ou ses consultants) ou l'un de ses affiliés ou de ses sous-traitants (ou son personnel, ses agents, ses employés ou ses consultants) a un intérêt (financier, personnel, relatif à son organisation, à sa réputation, etc.), ou lorsqu'il est raisonnable de prévoir qu'un tel intérêt va survenir, qui pourrait ou semble pouvoir lui rendre difficile de fournir les services qu'il doit au Fonds mondial de manière objective, indépendante et professionnelle.

2. Relativement aux partenaires de l'accord cités dans l'encadré 1 ci-dessous, les informations vérifiées de l'encadré 2 ci-dessous sont véridiques et exactes :

Encadré 1

Nom(s) de l'expert/des experts	
Rôle(s) de l'expert/des experts	
Pays	

Encadré 2

☐	Le contractant, ses affiliés et sous-traitants ne sont dans aucune situation de conflit d'intérêts relativement aux partenaires de l'accord cités dans l'encadré 1.
☐	Le contractant ou l'un de ses affiliés ou sous-traitants sont en situation de conflit d'intérêts relativement aux partenaires de l'accord cités dans l'encadré 1, et le contractant en a informé le Fonds mondial conformément aux dispositions sur le conflit d'intérêts énoncées dans le contrat à quantité indéfinie conclu entre le contractant et le Fonds mondial.

CONTRACTANT :

Signature : _____

Nom : _____

Titre : _____

Date : _____

Annexe 6 : Mesure de la performance de l'agent financier

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
1. Dispositif institutionnel et de suivi	- Aider le maître d'œuvre à effectuer les démarches obligatoires relatives à son régime d'exonération fiscale (demande, suivi) conformément aux lois et exigences du donateur qui s'appliquent	- Documentation du soutien apporté par l'AF - En cas d'exonération annuelle, preuves du suivi par l'AF du régime d'exonération - Suivi par l'AF des certificats d'exonération fiscale émis par le gouvernement à remettre aux fournisseurs lors du paiement des factures	- Obtention d'une exonération fiscale	- Rapport trimestriel de l'AF
	- Aider le RP à mettre en place et définir des rôles et des responsabilités au niveau fonctionnel et à communiquer avec son personnel de sorte qu'un mécanisme de responsabilité adéquat soit respecté à tous les niveaux	- Validation par l'AF du manuel des procédures et/ou des politiques et procédures relatives à la gestion des ressources humaines - Preuves de la communication entre la direction du maître d'œuvre et le personnel		
2. Contrôles internes	- Aider le maître d'œuvre à définir et à étayer un cadre de contrôle interne (type COSO, COCO, ISO, etc.) aligné sur les normes internationales - Contribuer à la mise au point d'un manuel des procédures complet et aligné sur les dispositions du cadre de contrôle interne choisi	- Le manuel des procédures révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial comprend le cadre de contrôle interne sélectionné par le maître d'œuvre. - Preuves que l'équipe du maître d'œuvre a été formée aux dispositions du manuel des procédures par l'AF ou par la direction aidée de l'AF		- Rapport trimestriel de l'AF
	- Contribuer à la mise au point d'un manuel des procédures complet et aligné sur les dispositions du cadre de contrôle interne choisi	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial - Preuves que l'équipe du maître d'œuvre a été formée aux dispositions du manuel des procédures par l'AF ou par la direction aidée de l'AF		
	- Aider le maître d'œuvre à rédiger une fiche de poste pour chaque agent, et notamment faire en sorte que les rôles et les responsabilités de chacun soient clairement définis de sorte à respecter la séparation des fonctions. Ces rôles et responsabilités doivent être consignés par écrit et communiqués aux agents auxquels ils reviennent.	- L'AF valide le manuel des procédures et/ou les politiques et procédures relatives à la gestion des ressources humaines où l'on peut constater qu'à chaque employé correspond une fiche de poste avec un rôle et des responsabilités bien définis. - Preuves de la révision par l'AF des dossiers des employés, y compris des fiches de poste correspondantes, et preuves que l'employé en a reçu une copie	- Nombre de nouveaux problèmes de gestion (mis au jour par un audit externe/interne, un examen du BIG ou de l'ALF) soulevés par les fiches de poste/la répartition des rôles et des responsabilités	- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial - Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de partenaires) - Rapports du BIG

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
	- Aider le maître d'œuvre à instituer des contrôles propres à garantir que les activités relatives à la mise en place, à l'autorisation et à l'approbation des opérations ainsi qu'à la garde des actifs associés sont réalisées comme il se doit par les différents agents ou unités	- Le manuel des procédures révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial comprend des dispositions sur la séparation des tâches.	- Nombre de nouveaux problèmes de gestion (mis au jour par un audit externe/interne, un examen du BIG ou de l'ALF) soulevés par la séparation des fonctions	- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial - Manuel des procédures - Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de partenaires) - Rapports du BIG
	- Examiner les mesures de contrôle interne en vue de déterminer si les procédures du maître d'œuvre prévoient une évaluation des risques en bonne et due forme visant à identifier, mesurer, gérer et limiter les risques critiques en temps utile. Cette politique d'évaluation des risques doit au minimum définir : i) la responsabilité de l'équipe de direction du maître d'œuvre s'agissant de la conduite de l'évaluation de la performance (y compris des évaluations d'étape) et de sa fréquence ; ii) l'évaluation de la probabilité d'occurrence de chacun des risques et l'évaluation de leurs effets potentiels, ainsi que la classification de ces risques en conséquence ; iii) les réponses à apporter face aux risques, y compris des activités de contrôle fondées sur les résultats de l'analyse des risques et de leur hiérarchisation.	- Preuves de l'examen par l'AF du dernier cadre/de la dernière politique en date concernant l'évaluation des risques - Preuves de l'examen par l'AF des rapports périodiques - Examen par l'AF de la cartographie des risques faisant état de l'identification et de l'analyse des risques associés à la réalisation des buts et objectifs opérationnels, relatifs à la communication de l'information financière et à la conformité	- Nombre de nouveaux problèmes majeurs liés à la gestion financière soulevés par des prestataires de garantie (à l'occasion par exemple d'un audit externe/interne ou d'un examen du BIG ou de l'ALF)	- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial - Manuel des procédures - Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de partenaires) - Rapports du BIG - Pièces justificatives de l'examen des documents relatifs à l'évaluation des risques
	- Examiner les principales procédures suivies par le maître d'œuvre et les contrôles connexes afin d'établir une matrice des contrôles principaux. Ceux-ci doivent notamment toucher à la séparation des fonctions, au contrôle des actifs, à l'approbation des opérations, à l'autorité d'approbation (schéma de délégation/organigramme hiérarchique), aux rapprochements, à l'examen de la gestion et à l'inventaire physique.	- Manuel des procédures révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial - Examen périodique par l'AF de la matrice des contrôles principaux		- Exemples de rapprochements, de récépissés, rapports d'analyses, plans, etc.
	- Aider le maître d'œuvre à établir des procédures et des contrôles propres à garantir la production de documents adéquats et exacts ainsi que leur classement conforme à de solides procédures de gestion des documents	- Examen périodique par l'AF des pratiques de classement et d'archivage du maître d'œuvre, qui est l'occasion de faire un point sur les codes d'indexation dans ces domaines	- Nombre de défaillances nouvellement relevées (à l'occasion par exemple d'un audit externe/interne ou d'un examen du BIG ou de l'ALF) résultant d'un manque de	- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial - Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de partenaires) - Rapports du BIG

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
			documents adéquats et exacts et d'une absence de classement	
	- Aider le maître d'œuvre à mettre en place les procédures et les contrôles adéquats en matière de gestion et de règlement des avances faites aux SRs	- Manuel des procédures révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial, faisant état des procédures relatives à la gestion des avances consenties aux SR appliquées systématiquement par le maître d'œuvre - Examen périodique par l'AF du respect par le maître d'œuvre des procédures de gestion des avances faites aux SRs	- % d'avances faites au SR non réglées issues de périodes passées (trimestre, semestre, année), réduit grâce aux mesures adéquates de surveillance et de suivi mises en œuvre par le PR	- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial présentant une analyse des avances faites au SR classées par ordre chronologique
	- Aider le maître d'œuvre à mettre en place des mécanismes de contrôle interne qui feront l'objet d'un suivi régulier visant à en évaluer l'efficacité et ajustés si nécessaire en fonction des évolutions du contexte d'intervention Ces mécanismes doivent notamment prévoir : i) un examen régulier par la direction du maître d'œuvre des rapports de gestion produits automatiquement, ainsi que la production des justificatifs relatifs aux mesures prises en vue de résoudre les problèmes ainsi identifiés ; ii) une auto-évaluation périodique menée par le maître d'œuvre, portant sur les principaux processus/contrôles financiers, attestée par un rapport faisant état des problèmes identifiés, proposant un plan d'action assorti d'un échéancier et d'étapes précises, et définissant les parties responsables de la résolution des problèmes identifiés ; iii) un examen par les pairs régulièrement effectué par les employés du maître d'œuvre, portant sur les principaux processus/contrôles financiers, ainsi que la production des justificatifs relatifs aux mesures prises en vue de résoudre les problèmes ainsi identifiés ; iv) une procédure formalisée de nature à attester des mesures prises par la direction en réponse aux conclusions des rapports d'audit interne/externe.	- Communication régulière par l'AF d'informations sur la conception et l'efficacité opératoire du système de contrôle interne du maître d'œuvre - Remise au Fonds mondial de rapports trimestriels de l'AF sur l'avancée de l'exécution du plan d'action visant à réduire les risques, mis au point à partir des rapports sur les garanties (rapports d'audit interne/externe, examens de l'ALF ou du BIG, etc.)	- Nombre de défaillances nouvellement relevées (à l'occasion par exemple d'un audit externe/interne ou d'un examen du BIG ou de l'ALF) résultant d'un manque de suivi des mesures de contrôle interne par la direction - Nombre de problèmes de gestion résolus (relevés à l'occasion par exemple d'un audit externe/interne ou d'un examen du BIG ou de l'ALF) résultant d'un manque de suivi des mesures de contrôle interne par la direction	- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial - Rapports d'évaluation, d'auto-évaluation et d'examen par les pairs - Listes de contrôle

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
3. Ressources humaines	- Aider le maître d'œuvre à mettre en place une structure des ressources humaines adéquate et à faire en sorte que la gestion des ressources humaines soit assurée par du personnel qualifié. Il s'agit notamment de veiller à ce que les processus et procédures des ressources humaines prévoient : i) des dispositions détaillées sur le recrutement, le perfectionnement/la formation et la rétention du personnel compétent, possédant le bagage requis en matière de qualifications, de compétences, d'expérience et de connaissance des programmes financés par les donateurs ; ii) des outils standardisés (formulaires, modèles, etc.) propres à répondre aux besoins des ressources humaines.	- Politiques et procédures en matière de gestion des ressources humaines révisées par l'AF et approuvées par le Fonds mondial - Examen et validation par l'AF des organigrammes (de l'organisation et des départements) régulièrement mis à jour - Outils facilement accessibles et utilisés systématiquement par le personnel		- Rapport trimestriel de l'AF
	- Aider le maître d'œuvre à faire en sorte que les politiques et procédures établies s'appuient sur les lois et la réglementation applicables, notamment les exigences des donateurs, et visent à régir les activités relatives aux ressources humaines, y compris les politiques et procédures liées au recrutement, à la rémunération, aux indemnités et aux congés, à la responsabilité du personnel et à l'évaluation de la performance, à la rétention et à la rotation du personnel ainsi qu'au traitement des salaires	- Validation par l'AF du manuel des procédures et/ou des politiques et procédures relatives à la gestion des ressources humaines et remise des pièces justificatives correspondantes		
4. Système d'information relatif à la gestion financière (FMIS)	- Aider le maître d'œuvre à mettre sur pied un FMIS robuste et fiable, accompagné des mesures de sauvegarde propres à garantir l'accessibilité, la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité du système et des données de gestion financière Le FMIS doit inclure les éléments suivants, sans toutefois s'y limiter : <u>Modules obligatoires/de base</u> <u>Modules optionnels/complémentaires</u> a) Grand livre g) Gestion des RH b) Gestion du budget h) Gestion de l'approvisionnement c) Client (Debiteurs) et fournisseurs (crediteurs) i) Veille stratégique d) Gestion des actifs et de l'inventaire j) Gestion des documents	- Examen et validation du FMIS par l'AF - Examen périodique par l'AF de l'exactitude, de l'exhaustivité et de l'intégrité du contenu des données issues du FMIS - Examen par l'AF du plan de formation, suivi de suggestions d'amélioration - Examen périodique par l'AF des informations communiquées par le maître d'oeuvre/de l'attribution des droits d'accès	- Nombre de défaillances nouvellement relevées (à l'occasion par exemple d'un audit externe/interne ou d'un examen du BIG ou de l'ALF) résultant d'un FMIS mal conçu	- Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de partenaires) - Rapports du BIG

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
	e) Gestion de trésorerie k) Gestion de projet f) Communication d'informations			
	- Aider le maître d'œuvre à définir une politique et des procédures officielles instaurant la réalisation de sauvegardes régulières (conservées hors de ses locaux)	- Politique officielle de sauvegarde des données du FMIS révisée par l'AF et approuvée par le Fonds mondial - Examen périodique par l'AF du respect des procédures de sauvegarde ainsi définies	- Nombre de défaillances nouvellement relevées (à l'occasion par exemple d'un audit externe/interne ou d'un examen du BIG ou de l'ALF) résultant de procédures de sauvegarde inadéquates	
5. Principes et politiques de comptabilité	- Aider le maître d'œuvre à mettre en place une structure financière adéquate et à s'entourer du personnel doté des compétences et de l'expérience nécessaires à la réalisation des activités comptables et financières de l'organisation	- Évaluation par l'AF de la qualité du personnel financier engagé par le maître d'œuvre	- Nombre d'ajustements requis décelés par de nouveaux audits externes et de nouveaux examens de l'ALF, qui résultent d'une mauvaise comptabilité	- Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de partenaires)
	- Aider le maître d'œuvre à instaurer un cadre de comptabilité et de communication de l'information conforme aux principes comptables généralement acceptés (GAAP) ou à d'autres normes internationales. Le cadre de comptabilité doit comprendre au minimum les principes, politiques et bases de la comptabilité. Seules les personnes habilitées peuvent modifier ces principes, politiques et bases ou en créer de nouveaux.	- Examen et validation par l'AF du manuel de finance et de comptabilité - Examen par l'AF du plan de formation, suivi de suggestions d'amélioration - Examen périodique par l'AF des informations communiquées par le maître d'oeuvre/de l'attribution des droits d'accès - Examen périodique par l'AF des informations communiquées par le maître d'oeuvre/de l'attribution des droits d'accès		
	- Aider le maître d'œuvre à mettre en place un plan comptable officiel, dûment approuvé par l'autorité compétente, reflétant précisément les catégories de revenu, les dépenses, les actifs et les passifs à l'échelon du maître d'œuvre. Ce plan comptable doit être suffisamment souple pour s'adapter à l'émergence de nouveaux besoins requis par la création de nouveaux codes, le cas échéant.	- Plan comptable officiel (formalisé et approuvé) examiné par l'AF et approuvé par un haut responsable des finances du RP - Examen périodique du plan comptable par l'AF, qui vérifie qu'il est toujours en phase avec le contexte changeant		
6. Gestion de la planification et du budget	- Aider le maître d'œuvre à établir des directives officielles définissant le cycle de planification et de budgétisation ainsi que les processus y afférents	- Manuel des procédures révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial	- Analyse des écarts budgétaires : i) aucune différence entre les données relatives à l'écart	- Manuel des procédures - Procès-verbaux des réunions

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
	- Aider le maître d'œuvre à mettre au point des mesures de contrôle propres à garantir qu'il incombe à une ou plusieurs personnes désignées de préparer et d'approuver les plans/budgets	- Examen périodique par l'AF du respect des normes de préparation et d'approbation du budget	budgétaire communiquées par le RP et celles de l'ALF/de l'équipe de pays (budget pour la période de référence, budget cumulé) - Analyse du taux d'absorption : ii) taux d'absorption du budget exprimé en pourcentage cumulé du budget total tel qu'il s'établit à la fin de la période de référence - Niveau des soldes de trésorerie : iii) rapport trimestriel sur le solde de trésorerie utilisé pour calculer le solde de trésorerie du pays en pourcentage du budget approuvé pour le trimestre suivant	- Manuel des procédures - Notes et circulaires internes
	- Aider le maître d'œuvre à mettre au point les mesures de contrôle propres à garantir que les activités opératoires sont correctement planifiées et coordonnées par l'ensemble des partenaires/fonctions de mise en œuvre, de sorte à assurer l'exécution efficace et coordonnée des programmes	- Examen et validation par l'AF du manuel de finance et de comptabilité - Preuves de la participation de l'AF aux activités de planification		- Manuel des procédures - Procès-verbaux des réunions - Notes et circulaires internes - Courriels
	- Aider le maître d'œuvre à établir des mesures de contrôle étroit propres à garantir qu'un processus formel de contrôle budgétaire est en place	- Outil de contrôle budgétaire mis au point/examiné par l'AF, permettant de suivre le budget approuvé au regard des dépenses réelles - Preuves que tout écart significatif est rapidement signalé à la direction/au Fonds mondial - Les rapports trimestriels de l'AF comprennent des informations sur l'analyse du budget rapporté aux écarts réels, ainsi que des explications claires sur les motifs de ces écarts et des mesures propres à les corriger.		- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial
7. Gestion de l'approvisionnement et des contrats	- Aider le maître d'œuvre à mettre sur pied une structure adéquate ; le personnel en place doit posséder les compétences et l'expérience nécessaires à la prise en charge de la fonction de gestion de l'approvisionnement.	- Évaluation par l'AF de la qualité du personnel financier engagé par le maître d'œuvre	- % de défaillances nouvellement relevées (à l'occasion par exemple d'un audit externe/interne ou d'un examen du BIG ou de l'ALF) résultant d'une mauvaise gestion de l'approvisionnement et des contrats, comparé aux chiffres de la précédente lettre de recommandation (annuelle)	- CV et appréciation de la performance
	- Aider le maître d'œuvre à faire en sorte que des politiques d'approvisionnement complètes soient en place et qu'elles contiennent des directives sur l'achat de biens, de travaux et de services	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial		- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial - Manuel des procédures - Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de partenaires) - Rapports du BIG
	- Aider le maître d'œuvre à faire en sorte que les politiques et procédures d'approvisionnement soient conformes aux lois et réglementations applicables, notamment les exigences des donateurs, et à ce que les rôles et responsabilités du personnel auxquels elles font référence soient clairement définis	- Examen et validation du plan d'achat par l'AF		

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
	- Aider le maître d'œuvre à garantir que les politiques et procédures d'approvisionnement proposent bien des méthodes et processus variés pouvant être appliqués aux différents types d'approvisionnement à réaliser de manière ouverte et transparente	- Production par l'AF de listes de contrôle et d'outils standard en collaboration avec le maître d'œuvre - Les modalités d'examen des documents normalisés d'appel d'offres par l'AF ont été élaborées et elles sont utilisées par les maîtres d'œuvre.		
	- Aider le maître d'œuvre à faire en sorte que les contrôles, les systèmes d'audit interne et le comité indépendant de surveillance de l'approvisionnement qui s'imposent soient en place, de sorte à garantir que les opérations en la matière se déroulent conformément aux politiques et procédures en la matière. Tout écart devrait ainsi être identifié précisément et signalé tout aussi rapidement, de sorte que la direction de l'entité puisse y apporter les mesures correctives nécessaires.	- Examen périodique par l'AF du respect des politiques et procédures - Rapports périodiques de l'AF sur l'indépendance du comité d'approvisionnement		
	- Aider le maître d'œuvre à faire en sorte les besoins et le coût d'approvisionnement fassent régulièrement l'objet d'estimations, de sorte à garantir que les ressources sont utilisées dans un souci de rentabilité	- Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		
	- Aider le maître d'œuvre à s'assurer de l'existence d'un mécanisme permettant de fournir des directives détaillées relatives à la gestion des contrats. Ce mécanisme doit permettre l'examen régulier, par le personnel compétent, du respect des conditions générales du contrat, de sorte que les écarts risquant de déboucher sur une perte de ressources soient identifiés rapidement.	- Production par l'AF de listes de contrôle et d'outils standard en collaboration avec le maître d'œuvre - Les modalités d'examen des documents normalisés d'appel d'offres (contrats, mandats, etc.) par l'AF ont été élaborées et elles sont utilisées par les maîtres d'œuvre.		
	- Aider le maître d'œuvre à faire en sorte qu'un mécanisme adéquat de résolution des différents soit mis au point	- Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		
	- Aider le maître d'œuvre à garantir l'application de réglementations anticorruption efficaces, afin que les opérations d'approvisionnement fassent bien l'objet de	- Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
	mesures de responsabilité et de contrôle adéquates			
8. Factures, paiement et enregistrement	- Aider le maître d'œuvre à garantir que des politiques, procédures et systèmes adéquats sont conçus et mis en œuvre afin que les contrôles et l'obligation de rendre compte appliqués aux processus de paiement soient efficaces, transparents et effectifs.	- Manuel des procédures révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial - Examen périodique par l'AF des processus de paiement du maître d'œuvre		- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial - Manuel des procédures - Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de partenaires) - Rapports du BIG
	- Aider le maître d'œuvre à établir un schéma de délégation/un organigramme hiérarchique, devant être approuvé par l'autorité compétente	- Examen périodique par l'AF du respect de l'organigramme hiérarchique par le maître d'œuvre		
	- Aider le maître d'œuvre à établir les contrôles propres à garantir que les responsabilités fonctionnelles suivantes sont assumées par des unités ou des personnes différentes : - l'autorisation d'exécuter une opération ; - l'enregistrement de l'opération ; - la garde des actifs impliqués dans l'opération.	- Production par l'AF des algorigrammes des opérations en collaboration avec le maître d'œuvre - Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		
	- Aider le maître d'œuvre à mettre en place des contrôles propres à garantir que les fonctions de commande, réception, déclaration et paiement des biens et services sont séparées comme il se doit.	- Production par l'AF des algorigrammes des opérations en collaboration avec le maître d'œuvre - Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		
	- Aider le maître d'œuvre à faire en sorte que des contrôles adéquats soient en place, de sorte à garantir que les paiements sont raisonnables, déductibles des allocations budgétaires et qu'ils se fondent sur des justificatifs adéquats suffisants	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial - Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		
	- Aider le maître d'œuvre à établir des contrôles permettant de garantir que les opérations financières sont enregistrées en temps voulu dans le système de comptabilité à partir des documents sources	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial - Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
9. Gestion de la trésorerie	- Aider le maître d'œuvre à garantir que la mise en place de politiques et procédures complètes repose sur les lois et la réglementation applicables, y compris les exigences des donateurs, afin d'orienter la gestion de la trésorerie	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial	- Nombre de défaillances nouvellement relevées (à l'occasion par exemple d'un audit externe/interne ou d'un examen du BIG ou de l'ALF), survenues parce que le maître d'œuvre s'est chargé de la gestion de la trésorerie, comparé aux chiffres de la précédente lettre de recommandation (annuelle)	- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial - Manuel des procédures - Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de partenaires) - Rapports du BIG
	- Aider le maître d'œuvre à établir des contrôles propres à garantir que l'ouverture et la fermeture d'un compte bancaire sont régies par une politique officielle. À chaque compte doivent être associés deux signataires autorisés pour les opérations bancaires et des limites spécifiques doivent être appliquées aux paiements bancaires et en espèces.	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial		
	- Aider le maître d'œuvre à établir des contrôles propres à garantir que : i) les rapprochements bancaires et de trésorerie sont réguliers et approuvés par le personnel compétent ; ii) chaque compte bancaire fait l'objet d'un rapprochement au moins une fois par mois ; iii) l'institution financière éditée un relevé bancaire au moins une fois par mois ; iv) chaque rapprochement est vérifié et approuvé par l'un des signataires autorisés pour les opérations bancaires du compte en question ou par le directeur de la comptabilité et des finances de l'organisation (ou son équivalent) ; v) le rapprochement et les justificatifs correspondants sont conservés aux fins de contrôle de gestion et d'audit ; vi) le rapprochement réconcilie le solde de clôture du grand livre/du livre de caisse avec le solde de clôture figurant sur le relevé bancaire édité en fin de mois ; vii) l'ensemble des opérations figurant sur le relevé bancaire permettent de remonter aux opérations bancaires correspondantes enregistrées dans le système comptable. Il convient d'analyser le moindre écart et de prendre les mesures nécessaires à son traitement ; viii) les opérations non reconnues figurant sur le relevé bancaire sont signalées dans délai à la	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial - Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
	banque aux fins d'explication et/ou de rectification.			
	- Aider le maître d'œuvre à établir les mesures permettant un contrôle adéquat de la gestion de la petite caisse afin d'atténuer le risque de détournement : i) l'utilisation et la gestion des fonds de la petite caisse doivent se faire au moyen de formulaires standard approuvés ; ii) les avances de petite caisse doivent être régulièrement rapprochées avec le compte et le solde de petite caisse (au moins une fois par mois) ; iii) les avances de petite caisse doivent être réglées dans les délais impartis par le directeur de la comptabilité et des finances (ou son équivalent) ; iv) en vertu du principe de séparation des fonctions, l'agent qui approuve les paiements de petite caisse et le bénéficiaire des avances ne peuvent être les mêmes personnes ; v) les fonds de petite caisse détenus par les employés doivent être comptés par une tierce personne une fois par mois ; v) le solde de petite caisse doit faire l'objet de contrôles inopinés ponctuels et réguliers conduits par un représentant des finances qui en consigne le déroulement par écrit.	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial - Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		
	- Aider le maître d'œuvre à mettre en place des contrôles propres à garantir qu'il n'est procédé aux décaissements qu'après examen des factures ou des justificatifs par le personnel habilité à le faire	- L'AF, en collaboration avec le maître d'œuvre, a élaboré et mis en place une liste de contrôle des justificatifs à produire pour chaque opération		
	- Aider le maître d'œuvre à établir des contrôles propres à garantir que la gestion des risques associés à l'échange de devises est régie par une politique et des procédures officielles	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial		

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
10. Gestion des actifs et de l'inventaire	- Aider le maître d'œuvre à garantir que la mise en place de politiques et procédures complètes repose sur les lois et la réglementation applicables, y compris les exigences des donateurs, afin d'orienter la gestion de l'actif et de l'inventaire	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial	- Nombre de défaillances nouvellement relevées (à l'occasion par exemple d'un audit externe/interne ou d'un examen du BIG ou de l'ALF) résultant d'une gestion (annuelle) des actifs et de l'inventaire déficiente	- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial - Manuel des procédures - Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de partenaires) - Rapports du BIG
	- Aider le maître d'œuvre à faire en sorte que les politiques et procédures précisent les critères relatifs à la classification des recettes et des dépenses en capital ainsi qu'à l'ajout ou à la cession d'actifs	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial		
	- Aider le maître d'œuvre à faire en sorte qu'un registre des immobilisations soit mis en place et tenu à jour conformément aux politiques et procédures définies	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial - Examen périodique du registre des immobilisations par l'AF visant à en vérifier l'exhaustivité et l'exactitude		
	- Aider le maître d'œuvre à établir des contrôles propres à garantir que l'ensemble des actifs sont reportés au registre des actifs avec leur localisation et numéro d'identification unique			
	- Aider le maître d'œuvre à établir des contrôles propres à garantir qu'un exercice de vérification physique est mené au moins une fois par an afin de confirmer l'existence de l'actif et de déterminer son état	- Manuel des procédures complet révisé par l'AF et approuvé par le Fonds mondial - Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		
	- Aider le maître d'œuvre à garantir que l'ensemble des actifs de l'entité sont correctement assurés, de sorte à éviter toute perte causée par un vol ou des dommages	- Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		
	- Aider le maître d'œuvre à établir des contrôles propres à garantir le rapprochement périodique du grand livre général avec les quantités réelles reportées dans le registre des actifs	- Examen périodique par l'AF du respect des dispositions par le maître d'œuvre		
11. Gestion des documents et des registres	- Aider le maître d'œuvre à garantir que des politiques et procédures complètes relatives à la conservation des documents et des registres	- Un système d'archivage révisé et approuvé par l'AF a été conçu et mis en œuvre.	- Nombre de défaillances nouvellement relevées (à l'occasion par exemple d'un audit externe/interne ou d'un	- Rapport trimestriel de l'AF remis au Fonds mondial - Manuel des procédures - Rapports du prestataire de garantie (audit externe/interne, rapports de l'ALF ou de

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
	sont en place, lesquelles s'appuient sur les lois et la réglementation applicables - Aider le maître d'œuvre à faire en sorte que l'ensemble des documents de gestion, tels que les contrats, les rapports financiers, les documents bancaires, les certificats d'enregistrement des entreprises et les licences d'exploitation soient conservés en lieu sûr	- Contrôles ponctuels périodiques conduits par l'AF	examen du BIG ou de l'ALF) causées par une mauvaise gestion des documents et des registres par le maître d'œuvre, comparé aux chiffres de la précédente lettre de recommandation (annuelle)	partenaires) - Rapports du BIG
12. Communication de l'information financière (obligations légales, rapports de gestion, rapports aux donateurs, rapports spéciaux)	- Aider le maître d'œuvre à établir des contrôles propres à garantir qu'un mécanisme officiel de communication de l'information financière est en place. Ce mécanisme doit préciser la nature, le contenu, les modalités d'examen et d'approbation de chaque type de rapport financier, ainsi que le personnel qui en a la responsabilité.	- Examen et validation par l'AF des rapports financiers au moment de leur soumission - Observations de l'AF sur la qualité des rapports au moment de leur soumission	- Délais de soumission des rapports : i) RA/DD soumis au plus tard le jour de la date limite ii) rapport trimestriel sur le solde de trésorerie (QCBR) soumis au plus tard le jour de la date limite iii) rapport trimestriel sur les dépenses soumis au plus tard le jour de la date limite iv) états financiers des programmes financés (GPFS) par le Fonds mondial soumis aux auditeurs externes au plus tard le jour de la date limite v) rapport fiscal soumis au plus tard le jour de la date limite	- RA/DD - QFR - rapports sur le solde de trésorerie - déclarations fiscales en dollars des États-Unis
	- Le mécanisme d'information doit permettre d'établir un lien entre l'information financière et les avancées programmatiques.	- L'AF examine les rapports financiers au moment de leur soumission et formule des observations. - Rapport de l'AF sur le respect de cette exigence		
	- La production des rapports financiers doit être automatisée ou s'appuyer sur des documents sources.	- L'AF examine les rapports financiers au moment de leur soumission et formule des observations.	- Exactitude de l'information financière communiquée : i) % de différence en valeur absolue entre les chiffres communiqués par le RP et ceux présentés par l'ALF/l'équipe de pays dans le RA/DD, les rapports financiers annuels ou trimestriels (QFR) et les QCBR ; ii) l'information financière contenue dans les rapports financiers (RA/DD, rapports financiers annuels, QFR, QCBR, GPFS, rapport fiscal) soumis au Fonds mondial est rapprochée et peut être	

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
			rapprochée avec les registres comptables du RP.	
13. Audit interne	- Collaborer avec le maître d'œuvre afin de définir le rattachement hiérarchique approprié de l'auditeur interne, quel que soit le type d'organisation, ainsi que la qualité et objectif de l'audit interne	- L'AF vérifie l'indépendance et l'objectivité de la fonction d'audit interne et formule des observations. - L'AF vérifie la qualité de l'équipe de l'auditeur interne et formule des observations.	- % de défaillances nouvellement relevées en matière de gestion, comparé aux chiffres de la précédente lettre de recommandation	- CV et appréciation de la performance de l'auditeur interne - Qualité des outils d'audit interne mis au point
	- Collaborer avec l'auditeur interne de l'équipe du maître d'œuvre afin de produire les documents/outils d'audit interne (tableau d'audit interne, manuel, plan d'audit interne, etc.)	- Examen et validation par l'AF des outils d'audit interne (tableau d'audit interne avec rattachement hiérarchique, cartographie des risques, manuel, etc.)		
	- Collaborer avec le maître d'œuvre afin de garantir que le plan d'audit interne est approuvé par l'autorité compétente et convenablement exécuté	- Observations de l'AF sur l'exécution du plan d'audit interne		
	- Collaborer avec le maître d'œuvre pour mettre au point un outil permettant de suivre l'application des conclusions et des recommandations des audits internes	- Observations de l'AF sur le suivi de l'application des conclusions et des recommandations des audits internes		
14. Audit externe	- Accompagner le RP dans le processus de sélection de l'auditeur	- Communication efficace avec les auditeurs externes tout au long de l'audit - Remise sans délai à l'auditeur externe des documents demandés	- Nombre de rapports d'audit exprimant des réserves (à condition qu'elles soient motivées) - % de défaillances nouvellement relevées en matière de gestion, comparé aux chiffres de la précédente lettre de recommandation - Rapport d'audit externe soumis au plus tard le jour de la date limite	- Conclusions du rapport d'audit - Rapports de l'ALF - Rapports du BIG
	- Accompagner le maître d'œuvre dans la planification des audits et pendant le travail sur le terrain, et veiller à ce que les documents demandés par l'auditeur soient disponibles			
	- Aider le maître d'œuvre à donner suite au projet de rapport			
	- Aider le maître d'œuvre à coordonner l'application par la direction des recommandations de l'audit			

Objectifs de l'intervention de l'AF	Activités (services fournis par l'AF)	Indicateurs de performance	Indicateurs d'impact	Sources de vérification
15. Renforcement des capacités	- En concertation avec le Fonds mondial et l'instance de coordination nationale, aider le maître d'œuvre à concevoir et/ou à mettre en œuvre un plan d'action en faveur du renforcement des capacités	- Observations périodiques de l'AF sur le franchissement des étapes et la réalisation des cibles/objectifs inclus dans le plan de renforcement des capacités	- Nombre de nouveaux problèmes majeurs soulevés par les prestataires de garantie (ALF, auditeur externe/interne, BIG, enquêteurs) liés aux points du plan d'action	- Conclusions du rapport d'audit - Rapports de l'ALF - Rapports du BIG
16. Dépenses non conformes	- Définir ses fonctions et s'en acquitter avec la diligence professionnelle voulue, conformément aux termes de son mandat, en aidant les RP et/ou les SR à se conformer aux exigences financières du Fonds mondial et en veillant à ce que les crédits de subvention soient dépensés à bon escient	- Le siège de l'AF réalise un examen d'assurance qualité et formule des observations sur les rapports financiers au moment de leur soumission. - Rapport de l'AF sur le respect de cette exigence	- % de réduction ou suppression des dépenses non conformes identifiées par les prestataires de garantie (ALF, auditeur externe/interne, BIG, enquêteurs) liées aux points du plan d'action	- Conclusions du rapport d'audit - Rapports de l'ALF - Rapports du BIG

Annexe 7 : Compétences du personnel principal de l'agent fiscal

Rôle	Expérience professionnelle	Qualifications	Compétences linguistiques
Responsable au siège/Chef de projet au bureau central	Disposera d'au moins 15 ans d'expérience, acquise de préférence dans les secteurs social, financier ou de la santé, et fera preuve des qualités suivantes : i) solides compétences en matière de gestion de projet et d'équipe, et capacité à hiérarchiser les tâches et à honorer de multiples échéances dans un environnement complexe ; ii) expérience approfondie des questions liées à la gestion de projet dans les pays en développement, et notamment dans les contextes d'intervention difficile ; iii) solides compétences relationnelles, sens de la diplomatie et tact nécessaires à une communication efficace avec les hauts fonctionnaires, les nombreuses parties prenantes et les professionnels issus d'horizons culturels et professionnels variés ; iv) solides aptitudes à communiquer de manière professionnelle, tant à l'écrit qu'à l'oral, et capacités d'analyse appliquées notamment à la préparation de rapports, de présentations orales et de documents techniques ou persuasifs ; v) aptitude à mobiliser rapidement du personnel de qualité issu d'horizons divers pour satisfaire aux besoins de la mission de l'agent financier.	Un diplôme d'études supérieures, ou l'adhésion à un ordre professionnel reconnu par le secteur (ACCA, CPA, etc.) après l'obtention d'un diplôme en : • santé publique ; • finance/comptabilité ; • administration publique ; • administration des affaires ; • sciences sociales ; • ou dans toute autre discipline pertinente.	Doit avoir un bon niveau d'anglais à l'écrit comme à l'oral et une connaissance pratique de la ou des langues parlées dans le(s) pays d'affectation.
Chef d'équipe	Disposera de dix ans d'expérience dans la gestion, acquise de préférence dans les secteurs social, financier ou de la santé, et fera preuve des qualités suivantes : i) solides compétences en matière de gestion de projet et d'équipe, et capacité à hiérarchiser les tâches et à honorer de multiples échéances dans un environnement complexe ; ii) connaissance approfondie des questions liées à la gestion de projet dans les pays en développement ; iii) solides compétences techniques couvrant les principaux objectifs du mandat ; iv) solides compétences relationnelles, sens de la diplomatie et tact nécessaires à une communication efficace avec les hauts fonctionnaires, les nombreuses parties prenantes et les professionnels issus d'horizons culturels et professionnels variés ; v) solides aptitudes à communiquer de manière professionnelle, tant à l'écrit qu'à l'oral, et capacités d'analyse appliquées notamment à la préparation de rapports, de présentations orales et de documents techniques ou persuasifs.	Un diplôme d'études supérieures, ou l'adhésion à un ordre professionnel reconnu par le secteur (ACCA, CPA, etc.) après l'obtention d'un diplôme en : • santé publique ; • finance/comptabilité ; • administration publique ; • administration des affaires ; • sciences sociales ; • ou dans toute autre discipline pertinente.	Doit avoir un bon niveau d'anglais à l'écrit comme à l'oral et une connaissance pratique de la ou des langues parlées dans le(s) pays d'affectation.

Rôle	Expérience professionnelle	Qualifications	Compétences linguistiques
Coordinateur/Specialiste hors classe de la gestion des finances	Un minimum de huit ans d'expérience pertinente acquise à un poste financier, de contrôle ou d'audit, dont de préférence cinq années après l'obtention d'un diplôme passées dans les domaines suivants : i) comptabilité financière – aptitude à examiner et à analyser des opérations comptables ; ii) systèmes de gestion financière – aptitude à mettre en place, examiner et/ou évaluer des contrôles internes ainsi que des processus et procédures financiers, et à fournir des recommandations en vue de les améliorer ; iii) contrôle/audit ; iv) rédaction de manuels de procédures financières, y compris la cartographie des processus et la conception de matrices des risques et des contrôles ; v) solides compétences relationnelles, sens de la diplomatie et tact nécessaires à une communication efficace avec les hauts fonctionnaires, les nombreuses parties prenantes et les professionnels issus d'horizons culturels et professionnels variés.	Titulaire de préférence d'une qualification professionnelle internationalement reconnue (par exemple, la Chartered Accountant Certification) en finance ou en comptabilité, délivrée par exemple par l'Institute of Certified Management Accountants (ICMA) ou la Fédération des Experts-Comptables Européens. Exemples de titres reconnus : expert-comptable (Certified Public Accountant – CPA), contrôleur de gestion agréé (Chartered Management Accountant – CMA), analyste financier agréé (Chartered Financial Analyst – CFA).	Doit avoir un bon niveau d'anglais à l'écrit comme à l'oral et une connaissance pratique de la ou des langues parlées dans le(s) pays d'affectation.
Spécialiste de la fraude	Disposera de dix ans d'expérience dans la gestion des cas de fraude dans le cadre des programmes financés par les donateurs ou le secteur public ou privé, et fera preuve des qualités suivantes : • solide expérience dans la conception de systèmes de gestion des risques de fraude (procédures antifraude et anticorruption), et notamment de procédures de diligence raisonnable à l'intention des fournisseurs, des employés et des sous-réциpiendaires ; • bonne connaissance et vaste pratique des contrôles de prévention et de détection des fraudes, et notamment des procédures de diligence raisonnable à l'intention des fournisseurs, des employés et des sous-réциpiendaires ; • vaste expérience de la conception et de la mise en œuvre de réponses efficaces aux questions liées à la fraude et à la corruption ; • solide expérience en matière d'enquêtes antifraude, et de formalisation des travaux menés et des résultats ; • solides compétences relationnelles, sens de la diplomatie et tact nécessaires à une communication efficace avec les hauts fonctionnaires, les nombreuses parties prenantes et les professionnels issus d'horizons culturels et professionnels variés.	Titulaire d'une qualification reconnue en gestion des risques de fraude (titre d'expert antifraude agréé [Certified Fraud Examiner])	Doit avoir un bon niveau d'anglais à l'écrit comme à l'oral et une connaissance pratique de la ou des langues parlées dans le(s) pays d'affectation.
Spécialiste de la gestion des achats et des stocks	Disposera d'un minimum de huit ans d'expérience pertinente dans la gestion ou la délivrance de conseils sur les achats, l'approvisionnement et l'utilisation de produits sanitaires, et notamment dans les pays en développement, et fera preuve des qualités suivantes : i) expérience/connaissances spécialisées dans l'évaluation des politiques, des systèmes et des structures des secteurs sanitaires public et/ou privé,	Exigé Un diplôme d'études supérieures (équivalent MSc. ou maîtrise ès sciences) en : • santé publique ;	Doit avoir un bon niveau d'anglais à l'écrit comme à l'oral et une connaissance pratique de la ou des langues parlées dans le(s) pays d'affectation.

Rôle	Expérience professionnelle	Qualifications	Compétences linguistiques
	axées sur la gestion d'un accès efficace et efficient aux médicaments et à d'autres produits sanitaires, particulièrement ceux ayant trait à la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ; ii) expérience/connaissances spécialisées dans l'achat de produits sanitaires, avec notamment une bonne connaissance des réglementations et les processus d'appel d'offres ; iii) expérience/connaissances spécialisées dans les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement/de la logistique ; iv) expérience dans la quantification et la prévision des besoins en produits sanitaires présentés par les programmes de santé publique ; v) bonne compréhension des dynamiques de marché propres au sida, à la tuberculose et au paludisme, des problèmes d'approvisionnement existant à l'échelle mondiale, ainsi que des pratiques internationales relatives à la gestion des achats et des stocks de produits sanitaires, d'une part, et des lois applicables et des normes reconnues sur le plan national et international, d'autre part ; vi) bonnes compétences rédactionnelles et analytiques.	• pharmacie ; • médecine ; • ou dans toute autre discipline pertinente. Souhaité • Formation professionnelle en gestion des achats et des stocks de produits sanitaires, en logistique et/ou en santé publique	
Spécialiste de la gestion des programmes	Disposera d'un minimum de huit ans d'expérience pertinente dans la gestion de programmes ou la délivrance de conseils en faveur d'un programme, acquise notamment dans le domaine de la santé dans les pays en développement, et fera preuve des qualités suivantes : • expérience dans la planification des activités du programme visant la réalisation de ses cibles ; • solide aptitude à coordonner les travaux de différentes équipes ; • excellente connaissance de l'épidémiologie et des interventions du programme liées à la lutte contre au moins l'une des trois maladies (sida, tuberculose ou paludisme) ; • compréhension des paramètres relatifs à la qualité des services de santé, et maîtrise de l'examen et de l'interprétation des directives nationales relatives à la prestation de services ; • solides compétences relationnelles, sens de la diplomatie et tact nécessaires à une communication efficace avec les hauts fonctionnaires, les nombreuses parties prenantes et les professionnels issus d'horizons culturels et professionnels variés.	Un diplôme d'études supérieures en : • santé publique ; • administration publique ; • administration des affaires ; • sciences sociales ; • ou dans toute autre discipline pertinente.	Doit avoir un bon niveau d'anglais à l'écrit comme à l'oral et une connaissance pratique de la ou des langues parlées dans le(s) pays d'affectation.

Annexe 8 : Acronymes et abréviations

ALF :	Agent local du Fonds
BIG :	Bureau de l'Inspecteur général
FRMAT :	Équipe chargée des garanties et de la gestion des risques financiers
HoD :	Directeur du Département de la Division de gestion des subventions
MARF :	Mesure d'atténuation des risques financiers
ONG :	Organisation non gouvernementale
ONGI :	Organisation non gouvernementale internationale
ORM :	Gestion des risques opérationnels
RA/DD :	Rapport sur les résultats actuels/demande de décaissement
RFM :	Chef d'équipe régionale chargé des finances
RP :	Réциpiendaire principal
SF :	Spécialiste financier
SR :	Sous-réциpiendaire